



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

РОССИЯ

ANTAL TALENT

2025-2026



<a href="#">О компании Antal Talent</a>	.....
<a href="#">Вступление</a>	.....
<b><a href="#">Демография</a></b>	.....
<b><a href="#">Смена и поиск работы</a></b>	.....
• <a href="#">Поиск работы</a>	
• <a href="#">Смена работы</a>	
• <a href="#">Изменение заработной платы при переходе и ожидания</a>	
• <a href="#">Выбор текущего работодателя</a>	
• <a href="#">Уход из компании</a>	
• <a href="#">Возвращение к бывшему работодателю</a>	
• <a href="#">Контрофферы</a>	
• <a href="#">Безработные</a>	
<b><a href="#">Вознаграждение</a></b>	.....
• <a href="#">Заработные платы</a>	
• <a href="#">Бонусы</a>	
<b><a href="#">Льготы</a></b>	.....
<b><a href="#">Удовлетворенность</a></b>	.....
<b><a href="#">Удаленная работа</a></b>	.....
<b><a href="#">Обучение</a></b>	.....
<b><a href="#">Тренды и взгляд в будущее</a></b>	.....
<b><a href="#">ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ИНДУСТРИЯМ</a></b>	.....
<b><a href="#">ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ</a></b>	.....
<a href="#">Заработные платы по Санкт-Петербургу</a>	.....
<a href="#">Методология</a>	.....
<a href="#">Партнеры исследования</a>	.....

## Ограничение использования:

Использование в коммерческих целях, распространение, полная или частичная публикация исследования без письменного согласия Antal Talent запрещены. При цитировании данных ссылка на Antal Talent обязательна.





Компания **Antal Talent** вышла на российский рынок в 1994 году, открыв офис в Москве.



В 2015 году был представлен новый бренд Antal Business Solutions, в рамках которого оказываются услуги по аутсорсингу, ИТ-аутсорсингу и массовому подбору персонала.

Профессионализм и ответственность наших консультантов во взаимоотношениях с клиентами обеспечивают высокий уровень сервиса на всех этапах взаимодействия.

Клиенты компании работают практически во всех отраслях экономики, включая **потребительские товары, розничную торговлю, фармацевтику, медицинское оборудование, ИТ, финансовые услуги и банки, машиностроение, природные ресурсы, консалтинговые и юридические услуги, логистику и транспорт, сельское хозяйство** и другие.

Мы помогаем кандидатам находить работу в таких дисциплинах, как финансы и бухгалтерия, продажи, маркетинг и PR, информационные технологии, управление цепями поставок, электронная коммерция и многих других.

## НАШИ УСЛУГИ

- Поиск руководителей высшего звена
- Подбор менеджеров среднего управленческого звена
- Подбор специалистов
- Массовый подбор персонала
- Аутсорсинг и аутстаффинг
- RPO (Аутсорсинг процесса рекрутмента)
- Специализированные обзоры рынка труда
- ИТ-аутсорсинг
- HR-консультирование
- Тренинги для персонала
- Тестирование кандидатов
- Аутплейсмент
- Карьерное консультирование (B2B и B2C)



[ANTALTALENT.RU](https://ANTALTALENT.RU)

**НЕ НАШЛИ ИНТЕРЕСУЮЩУЮ ВАС HR-УСЛУГУ? ПОЗВОНИТЕ НАМ, МЫ ПОПРОБУЕМ ПОДОБРАТЬ ДЛЯ ВАС РЕШЕНИЕ! +7 499 444 10 34 | INFO@ANTALTALENT.COM**



**Константин Брюзов**  
Генеральный директор  
**Antal Talent**



**Владимир Телятников**  
Генеральный директор  
**Antal Staffing Solutions**

Дорогие коллеги и партнёры,

Мы рады представить вашему вниманию новое, уже 16-е «Исследование рынка труда и обзор заработных плат» компании Antal Talent. За прошедший год российский рынок труда вновь подтвердил свою динамичность: работодатели и кандидаты действуют в условиях высокой конкуренции, меняющихся экономических реалий и технологических сдвигов.

Сегодня перед бизнесом стоят четыре ключевых вызова:

- острый дефицит квалифицированных специалистов;
- разрыв ожиданий по компенсации — весомая часть кандидатов считают уровень предлагаемых зарплат ниже рынка, а при переходе сотрудники по-прежнему ожидают прибавку в 20–30%, что не всегда совпадает с реальностью;
- фокус компаний на повышение эффективности и продуктивности в виду **замедления роста рынка и ограниченных ресурсов в виде нового персонала**;
- рост требований к работодателю: для поколения Z и Y важнейшими факторами выбора компании стали возможность гибридной занятости, баланс работы и жизни и сильная корпоративная культура.

В текущем выпуске вы найдёте:

- аналитику по заработным платам в более чем 500 позициях и 20 индустриях;
- обзор льгот и бонусов — 81% сотрудников получили бонус, но ожидания растут;
- данные о гибридной и удалённой работе — 83% респондентов считают её обязательной опцией в компании;
- перспективы карьерного развития: четверть специалистов планирует смену компании в горизонте трёх лет, а треть готовы к переобучению и новым компетенциям.

Особый акцент сделан на будущем. Мы изучили отношение к искусственному интеллекту: почти 70% специалистов ожидают, что ИИ изменит их профессию уже в ближайшие 3–5 лет. Это задаёт новый вектор для HR-стратегий и корпоративного обучения.

Мы благодарим более 3 800 участников опроса и партнёров исследования за активное участие. Спасибо экспертам из **компаний FutureToday, iSpring, ДжейТНЛ, Lindaily, Noytech, Olam Group, Пепеляев Групп, Русарго, Турикум, Юнирусь, Акрихин, Атом, Иридий, М.Видео – Эльдorado, Понимаю, Промстройконтракт, Русфик, ФЕСКО, Юмани** и других за подготовку статей для обзора по различным тематикам из сферы HR.

Благодаря вам мы продолжаем формировать объективную и комплексную картину рынка труда в России.

Компания Antal Talent более 30 лет присутствует на российском рынке, и мы гордимся тем, что стали надёжным ориентиром для бизнеса в **вопросах подбора, аутсорсинга и HR-аналитики**.

Надеемся, что представленные данные помогут вам принимать стратегические решения и смотреть в будущее с уверенностью.

С уважением,  
Константин и Владимир



# ДЕМОГРАФИЯ



## ПОЛ

63%



Женщины

37%



Мужчины

## ВОЗРАСТ

<25

3%

25-30

11%

31-40

34%

41-50

39%

>51

13%

## УРОВЕНЬ ПОЗИЦИИ

15%



Топ-менеджеры

53%



Менеджеры

32%



Специалисты

**Топ-менеджер** (Генеральный директор, руководитель компании, владелец бизнеса)

**Менеджер среднего звена/ Линейный менеджер** (имеются прямые подчиненные)

**Специалист \ Узкоквалифицированный специалист** (без прямых подчиненных)

## КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?

22%



<1 года

36%



1-3 года

14%



4-5 лет

16%



6-10 лет

7%



11-15 лет

5%



>15 лет



## КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ В РОССИИ



## ТИП КОМПАНИИ



## СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ\*

\*11% указали специализацию "другое"





## ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ\*



19%

Фармацевтика и медицинское оборудование

Фармацевтический рынок (производство и продажа медикаментов)  
68%

Рынок медицинского оборудования и лабораторной диагностики (производство и продажа оборудования и расходных материалов)  
21%

Медицинские услуги населению (частные и государственные)  
4%

Фармацевтические дистрибьюторы и дистрибьюторы оборудования/расходных материалов  
3%

Клинические исследования (коммерческие услуги)  
3%

Услуги и сервисы для фармацевтического бизнеса (аналитика, маркетинговые исследования)  
1%



6%

Банки и финансовые услуги



12%

ИТ, телеком, интернет



7%

Профессиональные услуги



7%

Розничная и оптовая торговля



6%

Логистика и транспорт



6%

Природные ресурсы. Добывающая отрасль. Металлургия.



10%

Потребительские товары / FMCG

Продукты питания  
36%

Косметика  
13%

Другие товары повседневного спроса  
11%

Электроника (в т.ч. мелкая и крупная бытовая техника)  
8%

Алкоголь  
7%

Напитки  
7%

Табак  
6%

Бытовая химия  
6%

Товары для дома  
5%

Детские товары  
1%



5%

Машиностроение и автомобильный сектор



## ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ\*



4%

Строительство



4%

Химическая  
промышленность



3%

Туризм и HoReCa



1%

Государственный  
сектор



1%

Ингредиенты и оборудо-  
вание для пищевой  
промышленности



1%

Медиа и индустрия  
развлечений



1%

Сельское  
хозяйство



1%

Упаковка и бумага

**\* 6% УКАЗАЛИ  
ИНДУСТРИЮ “ДРУГОЕ”**



# СМЕНА И ПОИСК РАБОТЫ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# СМЕНА РАБОТЫ



## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*



Сайты по поиску работы

46% 42% ↑ +4 п.п.



Профессиональные контакты

18% 18%



Работодатель сам вышел на меня

14% 18% ↓ -4 п.п.



Личные контакты (семья, друзья)

9% 9%



Рекрутинговая компания

9% 9%



Социальные сети

3% 2% ↑ +1 п.п.



Прямое обращение в компанию

1% 2% ↓ -1 п.п.

## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

Топ-менеджер

Менеджер

Специалист

Сайты по поиску работы

28%

43%

49%

Профессиональные контакты

27%

23%

16%

Социальные сети

4%

3%

3%

Рекрутинговая компания

12%

9%

6%

Работодатель сам вышел на меня

17%

12%

14%

Личные контакты (семья, друзья)

10%

8%

10%

Прямое обращение в компанию

2%

2%

2%

\* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2024 по май 2025).



**Ирина Двинских**

Руководитель департамента по работе с персоналом

**Олам Групп, Олам Агри**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **РОЛЬ HIRING-МЕНЕДЖЕРОВ В УСПЕХЕ ПОДБОРА: КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СВЯЗКУ HR + БИЗНЕС**

Успех любого бизнеса — это правильные люди на своих местах. Можно создать прорывную стратегию и внедрить самые передовые технологии, но без правильной команды, способной воплотить идеи в жизнь, достичь успеха не удастся. Поэтому очень важно построить качественный процесс подбора сотрудников.

Эффективный найм персонала снижает затраты на привлечение талантов, адаптацию, повышает продуктивность и укрепляет корпоративную культуру. Компетентные сотрудники быстрее достигают целей, уменьшают ошибки и повышают продуктивность. Сотрудники, разделяющие ценности компании, лучше вписываются в коллектив, создают здоровую рабочую атмосферу и повышают лояльность персонала. Они реже увольняются, что сокращает затраты на повторный поиск.

Грамотный подбор, как правило, это результат эффективной совместной работы HR отдела и подразделений бизнеса. Значимую роль при этом играет активное участие hiring-менеджеров в процесс поиска и привлечение персонала, что гарантирует правильный выбор и успешную интеграцию новых сотрудников. К сожалению, не всегда нанимающие менеджеры участвуют в подборе. Они часто загружены оперативными задачами и стратегическими вопросами, могут считать, что рекрутинг — это исключительно функция HR и ждут, что специалист по найму персонала сам найдет “готового” специалиста.

Если нанимающий менеджер не вовлечен в процесс подбора, это часто приводит к долгому закрытию вакансий и найму неподходящих людей. Поэтому очень важно, чтобы HR и нанимающий руководитель работали в связке. Это включает в себя:

- **Совместное определение профиля кандидата.**

Отдел персонала и отделы бизнеса активно сотрудничают для создания четкого и подробного профиля кандидата. Благодаря глубокому пониманию специфики бизнеса и особенностей предстоящей работы непосредственный руководитель открытой позиции может точно определить требования и квалификацию для этой конкретной должности. Он формирует профиль кандидата, учитывая как профессиональные требования, так и межличностные навыки и культурное соответствие. При этом необходимо исключить личные предпочтения и субъективное видение «идеального» кандидата. Важно также избежать «конфликта интересов». Иногда руководители не хотят брать сильных специалистов, опасаясь конкуренции и нанимают «удобных» людей, а не самых квалифицированных.



## Ирина Двинских

Руководитель департамента по работе с персоналом

Олам Групп, Олам Агри

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### • Совместное проведение собеседований, оценка кандидатов.

Нанимающий менеджер активно участвует в проведении собеседований. Благодаря своему опыту, знаниям, он может оценить профессиональную квалификацию кандидатов лучше, чем сотрудники отдела персонала, которые не имеют такой же специализации. Регулярные обсуждения и обмен мнениями между сотрудником отдела персонала и нанимающим менеджером имеют важное значение для проверки эффективности подбора персонала и при необходимости внесения соответствующих корректировок.

В совместной работе обе роли дополняют друг друга: рекрутер обеспечивает структурированный процесс и направляет кандидатов на рассмотрение, в то время как hiring-менеджер принимает окончательное решение.

Даже после приема на работу непосредственные руководители несут определенную ответственность за адаптацию и интеграцию нового сотрудника в команду и компанию.

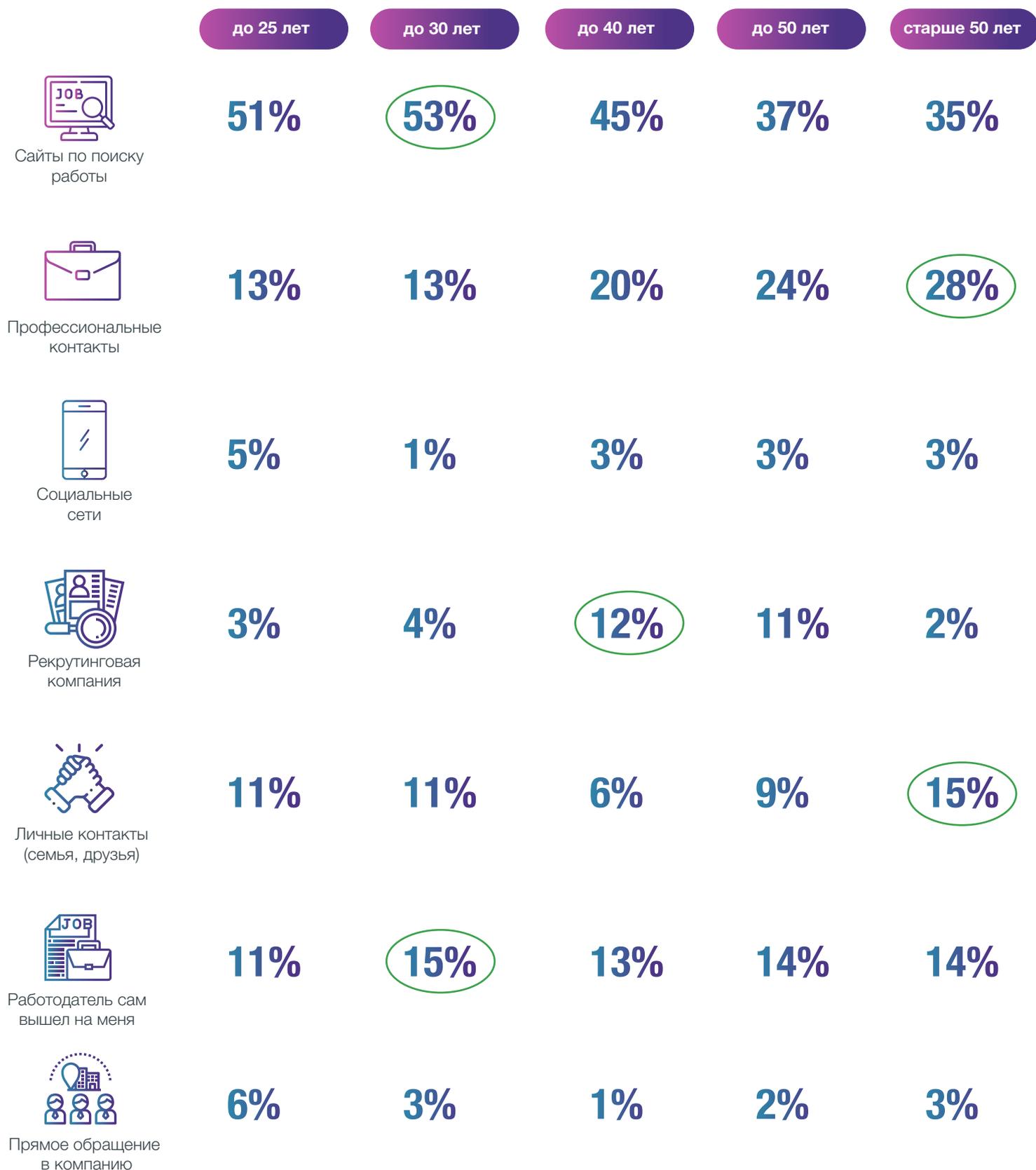
Таким образом, нанимающие менеджеры являются ключевыми сотрудниками в процессе подбора персонала. Их тесное сотрудничество с командой по подбору персонала оптимизирует процесс найма, помогает привлечь квалифицированных, талантливых специалистов, которые опережают конкурентов и ведут компанию к успеху.



## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

\* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2024 по май 2025).





**Денис Каминский**

Управляющий партнёр и со-основатель  
**FutureToday**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

Согласно базовому прогнозу Росстата, численность населения РФ к 2046 году сократится со 146 млн человек до 139 млн — на 7 млн! При этом особенно сильно она сократится в возрастной когорте 35+. А вот в когорте молодых специалистов будет наблюдаться даже некоторый рост — временный и не очень большой, но тем не менее.

При этом экономические прогнозы достаточно позитивны: ожидается рост экономики и, как следствие, рост спроса на труд. На фоне плохой демографии это, скорее всего, будет вести к дефициту на рынке труда и росту зарплат.

Чтобы справиться с этим вызовом компаниям придется более активно работать с удержанием и привлечением молодых специалистов. Мы с 2008 года проводим масштабные исследования карьерных ожиданий этой целевой аудитории и рады поделиться полезными наблюдениями.

**Важнейший инсайт в том, что молодые специалисты «прилипают».** Мало кто точно знает, кем и где он хочет работать на этапе поступления и даже выпуска. Поэтому карьерная траектория молодых специалистов в основном формируется поступательно, шаг за шагом. Сначала они достаточно случайно выбирают стажировку или первую временную работу, потом выбирают первую постоянную работу уже с оглядкой на опыт временной работы, а потом у них формируется резюме, которое определяет их дальнейшую карьеру.

Поэтому чтобы привлечь их в вашу отрасль и компанию, надо начинать работать с ними как можно раньше и предлагать то, что им важно. Вот три простых совета для работы со студентами и выпускниками:

### **1. Ключевые факторы для раннего найма и профориентации молодых звёзд – это гибкость графика и баланс работы и личной жизни.**

Эти ожидания зачастую контрастируют с текущими процессами и подходами, принятыми в компании. Вы можете искать такую молодежь, которой будет ОК с отсутствием гибкости, а можете разработать специальные продукты — стажировки, практики, буткемпы, лидерские программы и так далее — которые, одновременно будут привлекательны для целевой аудитории и соответствовать вашим ограничениям. Смотрите на это не как на капризы молодежи, а как на разработку сегментированного предложения для разных аудиторий кандидатов. По мере того, как они взрослеют и набираются опыта, вы сможете предложить им другие форматы сотрудничества, с меньшей гибкостью, но они уже будут хорошо относиться к вам.



## Денис Каминский

Управляющий партнёр и со-основатель  
**FutureToday**

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### 2. Дружный коллектив — суперважный фактор.

Он находится на третьем месте среди главных факторов выбора работодателя и для выпускников колледжей, и для выпускников вузов, но для первых он значим даже в большей степени. При этом все работодатели говорят, что у них дружный коллектив, но мало кто умеет доказать это. Поделимся простым лайфхаком:стройте заботу в процесс отбора кандидатов: лишний раз напомните о собеседовании, пришлите схему проезда в офис, напишите короткое «спасибо» за интервью. Эти маленькие знаки внимания создают ощущение дружелюбной организации.

**3. Не забывайте про деньги.** Молодые специалисты любят комфорт, но внимательны и к материальным составляющим вашего предложения. Причем они хотят не только высокой зарплаты на старте, но и быстрого карьерного роста. Если у вас есть что-то из этого — не стесняйтесь! Многие компании не публикуют свои зарплаты, но наш опыт показывает, что наличие конкретных цифр в объявлении значительно помогает в найме, даже когда цифры находятся на среднем уровне (не говоря уже о том, когда они выше рынка). Дополните предложение рассказом о предоставляемых вами возможностях для роста в течение первых трех лет — с конкретными примерами и RTB, — и в глазах молодых специалистов ваше предложение заиграет новыми красками.

### Удачи в работе с молодыми специалистами!

#### Партнёры исследования

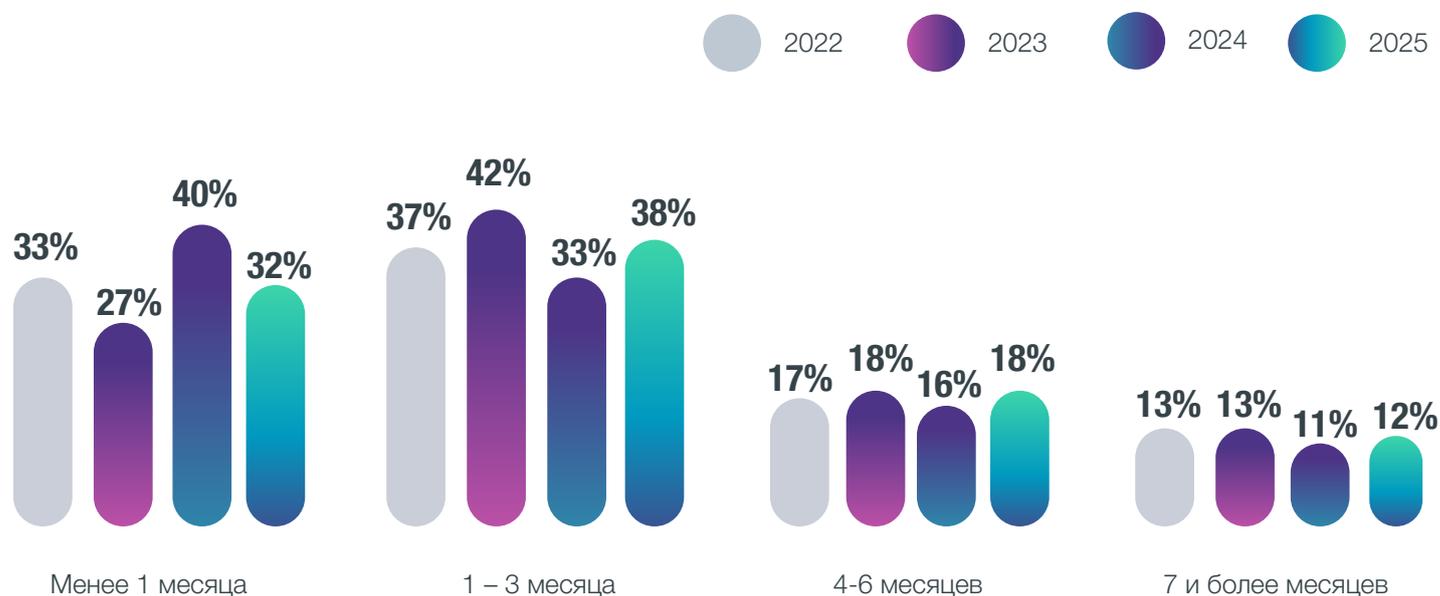


[FutureToday](#) — ведущая компания на рынке Graduate Recruitment и Employer Branding. Уже 20 лет работаем на рынке рекрутинга СНГ и на практике знаем, как привлекать молодых специалистов максимально эффективно. Мы верим, что люди — главная движущая сила компании. Мы помогаем нашим клиентам становиться еще более привлекательными работодателями и создавать больше возможностей для найма талантливых сотрудников.

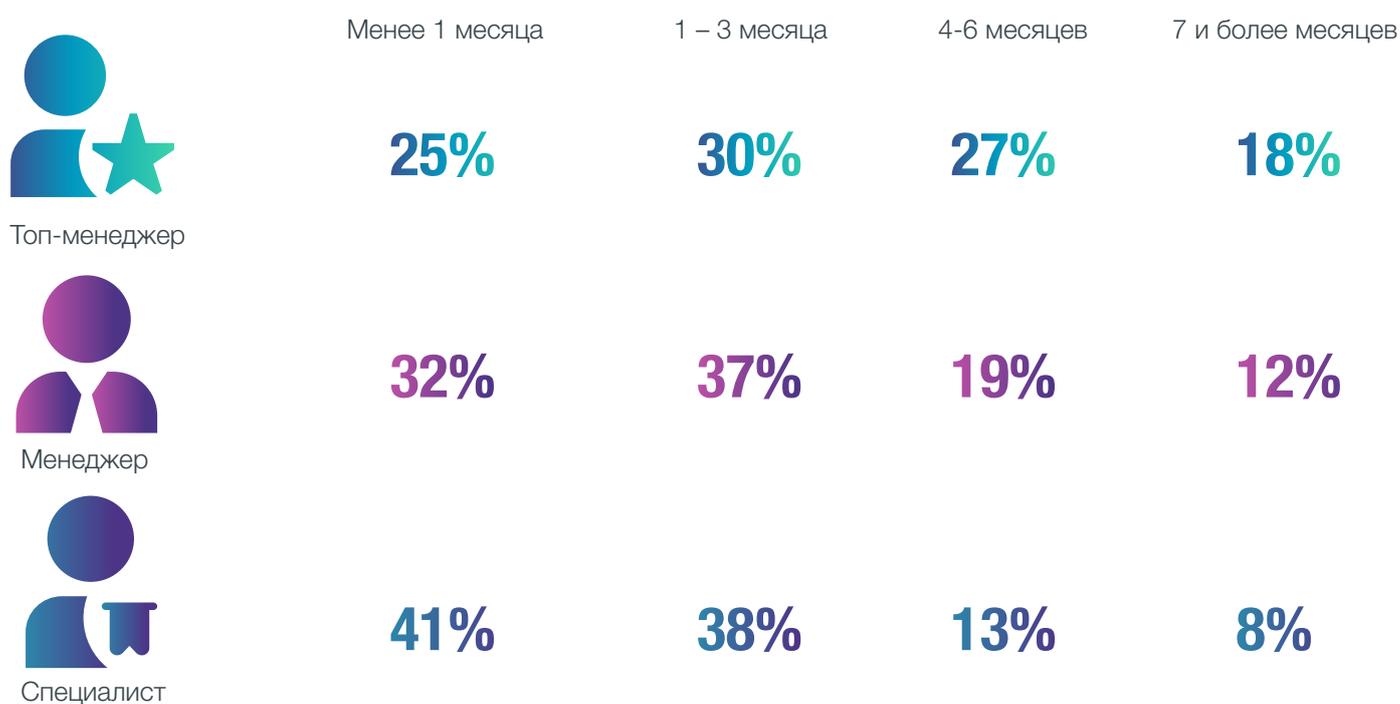
Крупнейшие компании доверяют нам свои задачи в области привлечения специалистов и управления брендом работодателя, а мы делаем всё необходимое, чтобы наши совместные проекты добивались были успешны и показывали отличные результаты.



## СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВАМ ПОНАДОБИЛОСЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ ТЕКУЩУЮ РАБОТУ/ПОСЛЕДНЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*



## ПО УРОВНЮ ПОЗИЦИИ



\* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2024 по май 2025).



**Елена Сулименко**

Руководитель рекрутмента в СЗФО

**Antal Talent**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ КАНАЛЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ В 2025 ГОДУ

Современный рынок труда характеризуется высокой динамичностью и цифровизацией процессов найма.

Устаревание традиционных методов рекрутинга, рост доли пассивных кандидатов и необходимость точного позиционирования бренда работодателя требуют применения дифференцированных стратегий для различных категорий персонала.

Эффективность привлечения определяется соответствием каналов коммуникации целевым аудиториям и интеграцией технологических решений.

По данным нашего исследования, такой ресурс как «сайты по поиску работы» остается наиболее популярным среди [кандидатов разных уровней](#). Тогда как работодатели, [оценивая эффективность того или иного инструмента в зависимости от уровня позиции, на первое место ставят различные инструменты](#).

Для массового найма наиболее релевантными остаются каналы, обеспечивающие широкий охват и высокую скорость отклика. Доминирующими являются социальные сети с функцией геолокационного таргетинга, который помогает соискателям найти работу рядом с домом, специализированные платформы и работные сайты. Практика показывает эффективность коротких форматов видеоконтента, демонстрирующих реальные условия труда. Например, внедрение виртуальных туров по производству на одном из крупных заводов в центральной России позволило увеличить конверсию в найм на 27%. Перспективным направлением является развитие партнерских программ с учебными заведениями (колледжами и техникумами) для формирования системы раннего привлечения молодых специалистов.

В высококонкурентной сфере IT доминируют каналы, ориентированные на демонстрацию экспертного потенциала компании. Несмотря на некоторый спад спроса на популярные IT профессии, узкоспециализированные остаются на пике конкуренции и там часто разгорается нешуточная борьба за кандидатов. Поэтому помимо традиционных платформ, ключевое значение приобретают отраслевые ресурсы, профессиональные конференции и хакатоны. Актуальным трендом является использование инструментов искусственного интеллекта для анализа цифровых следов кандидатов, например активности в open-source проектах. Кейс крупной российской IT компании свидетельствует: запуск технического блога с глубокими аналитическими



**Елена Сулименко**

Руководитель рекрутмента в СЗФО

**Antal Talent**

**2**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

материалами позволил на 40% увеличить количество качественных откликов от senior-разработчиков.

Для закрытия вакансий высшего менеджмента по-прежнему популярны методы прямого поиска и сотрудничество с рекрутинговыми компаниями. По данным ежеквартального пульс-опроса Antal Talent\*, проведенного среди работодателей, они признали наиболее эффективным способом поиска персонала топ-уровня именно рекрутинговые компании (76%), на втором месте профессиональные контакты (61%) и сайты по поиску работы (41%). В 2025 году акцент сместился в сторону предиктивной аналитики и построения долгосрочных отношений с пулом кандидатов. Рекрутинговые компании функционируют как стратегические партнеры, осуществляющие бенчмаркинг рынка, оценку рисков и организацию конфиденциальных переговоров. Согласно данным HeadHunter, до 85% вакансий топ-менеджмента в России закрываются при участии рекрутинговых компаний.

Сами кандидаты все же наиболее эффективным и удобным для себя способом видят именно сайты по поиску работы (28%) из-за их доступности. Но закрытые, уникальные позиции никогда не попадают в открытый доступ, поэтому мы рекомендуем соискателям поддерживать контакт с консультантами из агентств, чтобы первыми узнавать про новые проекты.

Закономерную эффективность также показывают реферальные программы и нетворкинг. Все чаще позиции специалистов и миддл менеджмента закрываются по рекомендации или через полезные знакомства. Реферальные программы выходят на новый уровень: теперь помимо привычных денежных бонусов все чаще компании используют методы геймификации. Например, один из крупных российских банков реализовал квест с получением баллов за каждого трудоустроенного «друга», которые можно обменять на дорогостоящее обучение, дополнительный отпуск и классный мерч. Таким образом, эффективность рекрутинговой стратегии в 2025 году определяется ее сегментированностью и адаптивностью. Универсальные решения уступают место точечным каналам, ориентированным на специфические запросы целевых групп. Критически важным становится интеграция технологий AI и Big Data для анализа и прогнозирования поведения кандидатов. Дальнейшее развитие ожидается в области предиктивного рекрутинга и автоматизации первичного взаимодействия, что позволит оптимизировать ресурсы и повысить точность поиска.

\*Исследование проводилось в период с 17 июля по 4 августа. В исследовании приняло участие 211 компаний, работающих в России.



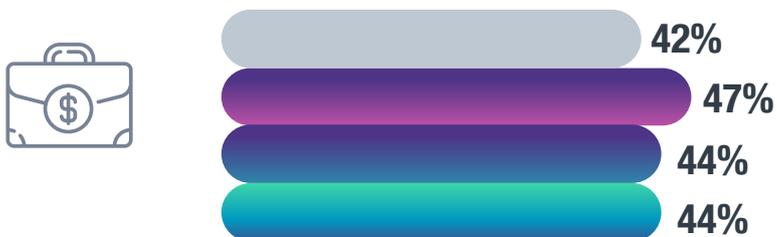
## ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?



Ищу новую работу



Планирую искать новую работу

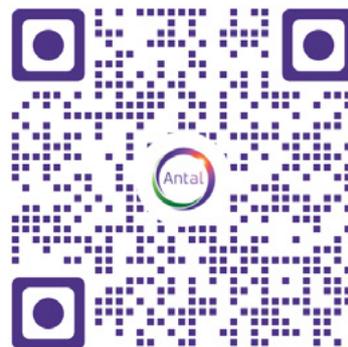


Не ищу, но готов рассмотреть интересное предложение



Не рассматриваю возможность смены работы

За последний год на 3 пп (процентные пункты) уменьшилось количество компаний, которые не готовы к смене работы. При этом увеличилось количество кандидатов, которые активно ищут новую работу.

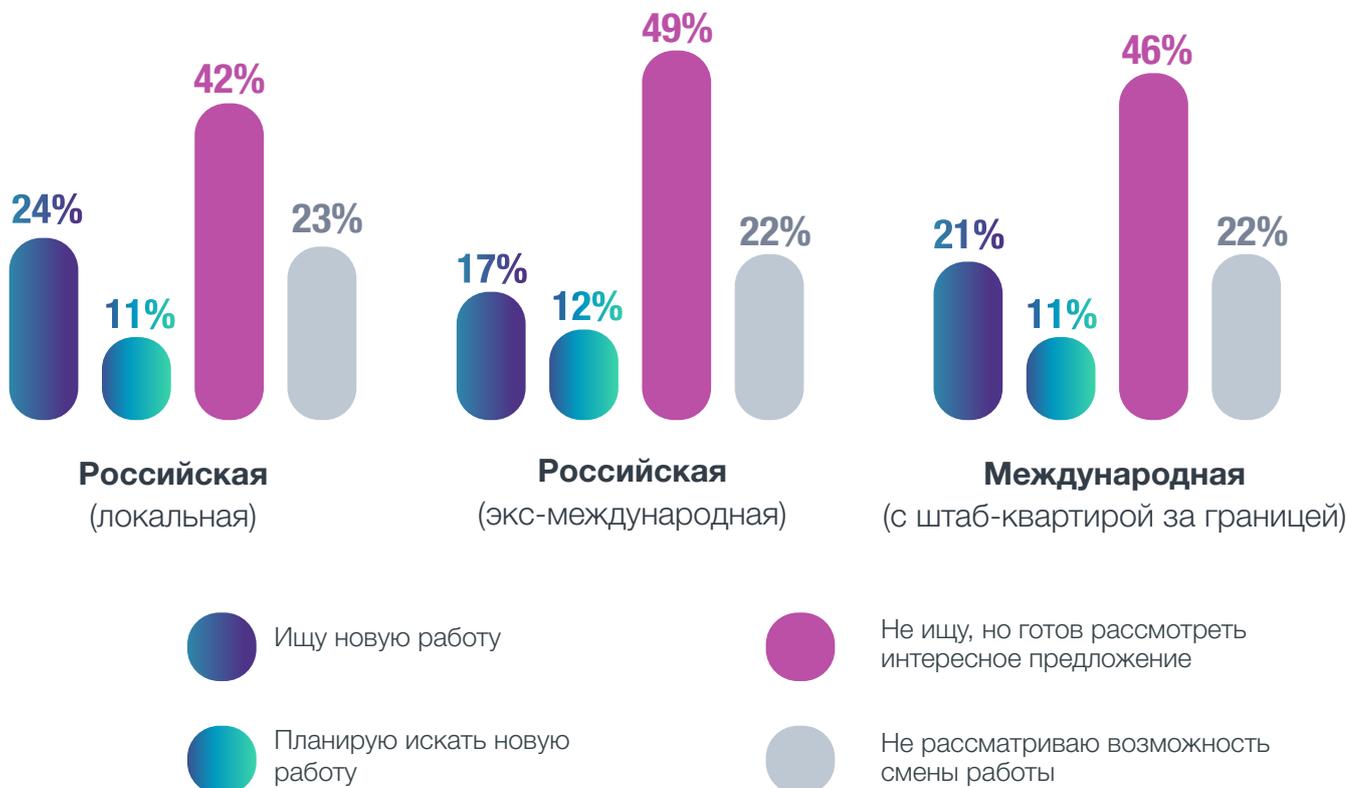


Стать частью  
[Antal Talent](#)



## ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

	Топ-менеджер			Менеджер			Специалист		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Ищу новую работу	17%	21%	22%	22%	19%	22%	22%	16%	22%
Планирую искать новую работу	10%	9%	9%	11%	12%	12%	13%	12%	12%
Не ищущу, но готов рассмотреть интересное предложение	48%	42%	42%	47%	46%	46%	45%	42%	43%
Не рассматриваю возможность смены работы	25%	28%	27%	20%	23%	20%	20%	30%	23%



**Екатерина Федорова**

Начальник отдела внутренних коммуникаций  
и развития персонала

**АО СК «Турикум»**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **УДЕРЖАНИЕ И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «ТУРИКУМ»**

Я работаю в компании «Турикум» уже больше 10 лет, и всё это время результаты опросов удовлетворённости сотрудников оставались на стабильно высоком уровне. Например, в опросе 2025 года практически все респонденты подтвердили, что готовы рекомендовать компанию в качестве работодателя. С одной стороны, высокие результаты не могут не радовать, с другой стороны, может сложиться впечатление, что коллеги всем довольны, и никакие дополнительные действия для удержания и мотивации не требуются. Конечно, это впечатление обманчиво, потому что с течением времени сотрудники всё равно уходят из компании. Почему же это происходит?

Наверное, первая и самая «классическая» причина, которая приходит на ум, — это уровень зарплаты. Разумеется, большинство людей трудятся не ради благодарности работодателя, а чтобы обеспечивать себя и свою семью. Если человеку не хватает средств, например на ипотеку, то ни дружелюбная атмосфера в коллективе, ни компенсация за фитнес скорее всего не остановят его от того, чтобы уйти туда, где платят больше. Однако, к сожалению, в современных рыночных реалиях далеко не все работодатели могут участвовать в гонке зарплат до бесконечности. И даже если предложить контрффер с более высокой зарплатой и сотрудник останется, это не гарантия того, что через полгода конкурент не предложит ещё больше. Поэтому повышение зарплаты - это определённо сильный фактор удержания, но это далеко не панацея.

Интересно, что в своём недавнем исследовании рынка труда США институт общественного мнения Gallup отметил, что хотя недовольство зарплатой и льготами действительно занимает первое место как основная причина ухода от работодателя, её выделили как самую главную только 16% респондентов. В то же время 37% отметили причину, связанную не с компенсационным пакетом, а со своей вовлечённостью и культурой компании (включая такие факторы как отсутствие **возможностей для карьерного и профессионального развития**, потерю **интереса к рабочим задачам** и др.) А 31% респондентов указали основной причиной аспекты, связанные с отсутствием **баланса между работой и личной жизнью**, а также **личным благополучием**.

Причины ухода, перечисленные выше, в последние годы входят и в топ-лист в исследованиях российского рынка, проводимых коллегами из Antal. Ниже я поделюсь, какими принципами мы руководствуемся в СК «Турикум», чтобы по возможности снизить риск потери сотрудников по этим причинам.



## Екатерина Федорова

Начальник отдела внутренних коммуникаций  
и развития персонала  
АО СК «Турикум»

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### • Выделяем в качестве приоритета развитие сотрудников и новые возможности

Речь тут скорее не о формальных тренингах и карьерной «лестнице», а о развитии через новые рабочие задачи и карьерной «решётке». В нашей компании многие коллеги отмечают, что для индивидуального роста им полезно участие в проектах, объединяющих сотрудников разных подразделений, - например для разработки нового страхового продукта или брейнсторма по стратегическим инициативам по совершенно разным направлениям (от развития бренда и привлечения новых клиентов до оптимизации рутинных процессов). Это позволяет набираться знаний о непривычных областях на практике и учиться от других коллег, а также поддерживает командный дух и ощущение причастности к общему делу. Также мы поощряем переходы между функциями — например, один наш сотрудник пришёл к нам сразу после выпуска из ВУЗа и за 9 лет работы успел поработать и в перестраховании, и в обслуживании договоров страхования, и в андеррайтинге, что сделало его очень ценным специалистом с широким кругозором, и при этом позволило сохранить его интерес и вовлечённость в работу.

### • Сохраняем гибридный график

В нашей компании уже несколько лет существует гибридный график посещения офиса, который составляется ежемесячно и зависит от бизнес необходимости каждого подразделения и индивидуальной эффективности труда каждого работника. «Продающие» подразделения появляются в офисе чаще (в среднем 4 дня в неделю), сотрудники бэк-офиса реже (в среднем 1-3 дня в неделю). В любом случае у всех есть ноутбуки и техническая возможность работать удалённо, и мы достаточно лояльно относимся к индивидуальным изменениям графика — при условии, что все рабочие задачи выполняются эффективно и в срок. Многие сотрудники отмечают это как большое преимущество для их личного благополучия. При работе удалённо можно использовать сэкономленное время на здоровый сон, спорт, семейные дела или закрытие срочных рабочих задач. В офисе же можно также пообщаться неформально с коллегами, провести важную встречу с клиентом, сосредоточиться на задании, если дома сосредоточиться не получается. Мы стараемся брать лучшее из обоих «миров».

### • Поддерживаем вовлечённость и лидерство руководителей на всех уровнях

Одна из наших задач - максимально информировать коллег обо всём, что происходит в компании, будь то через коммуникации по электронной почте, общие собрания, на которых выступают как руководители, так и обычные сотрудники, или совместные стратегические сессии. Команда HR регулярно напоминает менеджерам о важности



## Екатерина Федорова

Начальник отдела внутренних коммуникаций  
и развития персонала  
АО СК «Турикум»

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

обратной связи, поощрения новых идей, заботы о благополучии каждого члена команды. Наши сотрудники отмечают хорошие взаимоотношения со своими руководителями и возможность напрямую обратиться к топ-менеджменту как важные преимущества, и это для нас очень ценно. Как известно, «люди приходят в компанию, а уходят от руководителя».

### • Учитываем, что разные поколения имеют разные приоритеты

Всё чаще в своей работе мы взаимодействуем с выходящим на рынок труда поколением зумеров. То, насколько их мировоззрение и подход к работе отличаются от более старших поколений, очевидно невооружённым глазом. Для них особенно важны чуткое наставничество, быстрые результаты в работе, ментальное благополучие. Но стоит помнить, что не только зумеры такие «особенные» - у каждого поколения есть своя специфика, и при разработке стратегии удержания сотрудников нужно отталкиваться от того, из каких людей состоит коллектив и какие особенности могут повлиять на их мотивацию.

Резюмируя выше сказанное, на нашем опыте удержание и мотивация сотрудников должны строиться на базе «трёх китов» - гибкого и индивидуального подхода; постоянного обмена информацией и обратной связью; тонкого баланса между бизнес-интересами компании и личными потребностями каждого члена команды.

## Партнёры исследования



Акционерное общество [Страховая компания «Турикум»](#) — многопрофильная страховая компания с международным опытом, диверсифицированными продуктами и клиентоориентированным подходом. Компания существует с 1992 года, ранее работала под швейцарским брендом Zurich. В 2022 году компания провела ребрендинг и с тех пор продолжает работу под новым наименованием «Турикум». АО СК «Турикум» предлагает своим клиентам широкий выбор страховых решений для защиты грузов, строительно-монтажных рисков, имущества, гражданской ответственности, предпринимательских и финансовых рисков.



# СМЕНА РАБОТЫ

## ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

### ТОП-3 СПЕЦИАЛИЗАЦИЙ В АКТИВНОМ ПОИСКЕ РАБОТЫ\*



Административный персонал



Продажи/  
Развитие  
бизнеса



Маркетинг, PR и Digital,  
E-com

### ТОП-3 СПЕЦИАЛИЗАЦИЙ НЕ ГОТОВЫЕ К СМЕНЕ РАБОТЫ\*\*



Производство и  
инжиниринг



ИТ, разработка ПО



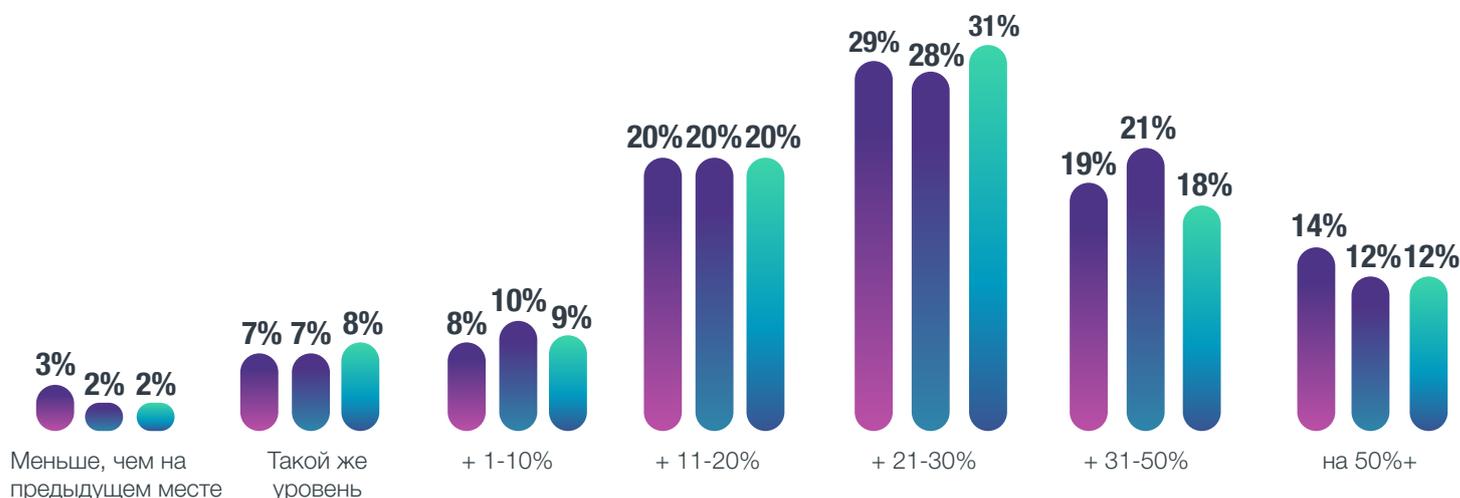
Финансы и  
бухгалтерия

\* ответы респондентов, которые на вопрос "Планируете ли вы сменить место работы в этом году?" выбрали вариант: "Ищу новую работу"

\*\* ответы респондентов, которые на вопрос "Планируете ли вы сменить место работы в этом году?" выбрали вариант: "Не рассматриваю возможность смены работы"

## НА КАКОЕ ПОВЫШЕНИЕ БАЗОВОЙ ЗАРПЛАТЫ (ОКЛАДА) ВЫ РАССЧИТЫВАЕТЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА НОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ?

● 2023 ● 2024 ● 2025





**Светлана Барсукова**

Руководитель управления по привлечению и подбору персонала  
**М.Видео – Эльдorado**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **КАЖДЫЙ РЕКРУТЕР — ЭКСПЕРТ: КАК СОЗДАТЬ СИЛЬНУЮ КОМАНДУ**

В мире рекрутинга давно никого не удивишь знанием пары рабочих сайтов или умением быстро обзвонить десяток кандидатов. Сегодня от рекрутера ждут куда большего: экспертности, глубокого понимания рынка, гибкости и умения учиться новому на ходу. Но как сделать так, чтобы каждый член команды действительно стал экспертом, а не просто исполнителем? Давайте разберемся.

### **Обмен опытом — ключ к профессиональному росту.**

Там, где есть открытость, наставничество и совместные разборы кейсов, формируется культура доверия и развития. В Компании М.Видео-Эльдorado особое внимание уделяется работе с источниками привлечения кандидатов: выделенная команда организует обучающие курсы с приглашенными экспертами, запускает внутренние образовательные программы и поощряет обмен полезными материалами — от статей до мемов в общем чате — и, самое главное, ведет аналитику и статистику эффективности источников привлечения персонала с использованием дашбордов и регулярной отчетности. Здесь обучение становится не разовой инициативой, а частью повседневной жизни. Особенно помогает единый информационный канал: инструкции, чеклисты и записи вебинаров всегда под рукой в нашем Telegram-боте — это поддерживает команду в тонусе и облегчает доступ к знаниям.

### **Следим за рынком, а не только за своими вакансиями**

Рынок труда меняется стремительно. Новые профессии появляются быстрее, чем мы успеваем выучить их названия. Поэтому важно не просто «ловить» кандидатов, а быть в курсе трендов, зарплатных ожиданий и географии конкурентов.

В М.Видео-Эльдorado принято раз в месяц делать мини-обзор: кто и как закрывает похожие вакансии, какие компании сейчас на слуху, что обсуждают на HR-конференциях. Это не только помогает держать руку на пульсе, но и вдохновляет на новые подходы.

### **Технологии — ваш лучший друг**

Современный рекрутер уже не может обойтись без цифровых инструментов. ATS и CRM-системы, BI-дашборды, чат-боты и автоматизация рутинных задач — все это не просто модные слова, а реальная помощь в работе.



## Светлана Барсукова

Руководитель управления по привлечению и подбору персонала  
**М.Видео – Эльдorado**

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Важно не только внедрить инструменты, но и научить команду использовать их по максимуму. Когда каждый видит свои метрики и может сравнить их с командными результатами, появляется азарт и желание расти.

Рассмотрим примеры, которые помогают нам оценить результаты и эффективность ресурсов.

**Единая CRM-система** объединяет все данные о количестве заявок и кандидатов. Она позволяет отслеживать путь кандидата, время, проведенное на различных статусах, и скорость закрытия вакансий, а также оценивать эффективность источников привлечения и анализировать ключевые показатели. На основе этих данных мы создаем дашборды для мониторинга метрик подбора, что дает возможность оперативно реагировать на отклонения. Для обеспечения точности данных крайне важно обучить всю команду рекрутеров единым стандартам работы в системе.

**Единые правила работы на джоббордах** способствуют эффективному использованию ресурсов для поиска и привлечения персонала, позволяя разумно расходовать утвержденный годовой бюджет. Каждая компания ежегодно проходит этап планирования бюджета на следующий год. Мы выбрали стратегию ежемесячного контроля расходов. Как это реализовано у нас? При составлении годового бюджета и определении объема ресурсов (публикации и контакты) мы используем методику распределения, учитывающую сезонные колебания бизнеса. Ресурсы на всех каналах привлечения персонала выделяются ежемесячно, что позволяет нам отслеживать фактические расходы и обеспечивать необходимый объем ресурсов в рамках годовых контрактов и не выходить сверх лимитов.

**Как оценивать эффективность источников привлечения?** Аналитика и цифры касаются не только бизнес-показателей, но и процесса подбора. Каждая компания определяет ключевые метрики и частоту их контроля. Что помогает нам повышать эффективность из года в год? Все метрики мы интегрировали в автоматизированные отчеты в BI-системе, данные обновляются в реальном времени, что позволяет всегда иметь актуальную картину.

### **Основные метрики, которые мы контролируем на постоянной основе:**

- Достаточность потока соискателей
- Количество открытых и закрытых заявок
- Наличие размещенных вакансий на сайтах по всем открытым заявкам
- Метрики конверсии на всех этапах
- Срок оформления кандидата — от отклика до подписания трудового договора



## Светлана Барсукова

Руководитель управления по привлечению и подбору персонала  
**М.Видео – Эльдorado**

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### Открытый диалог — залог сильной команды

И наконец, никакие технологии и курсы не заменят человеческого общения. Регулярные встречи, честные обсуждения, поддержка и конструктивная критика делают команду сплоченной и мотивированной.

Обратная связь должна быть не только сверху вниз, но и горизонтальной — когда каждый может высказать свое мнение и повлиять на процессы.

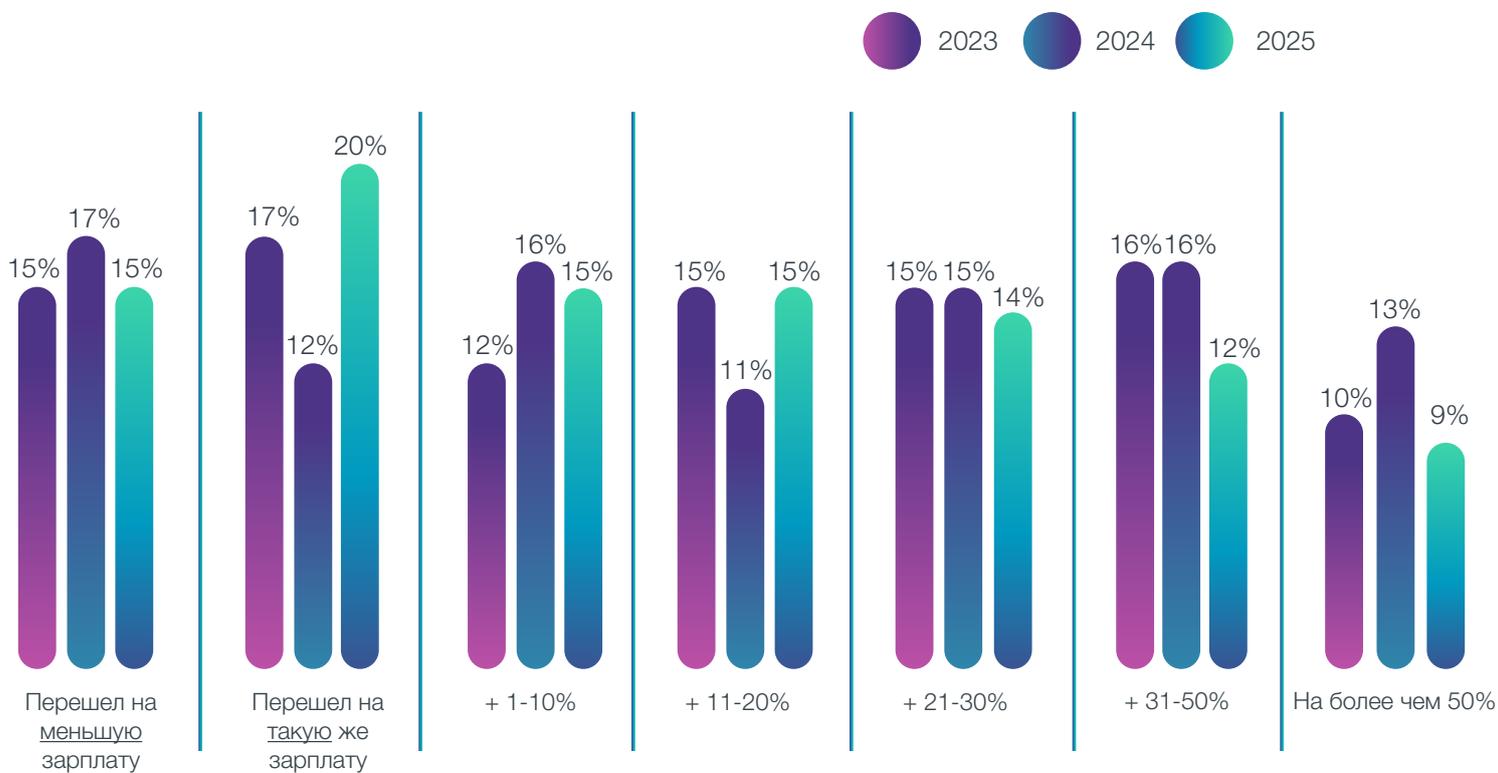
### И в завершение — о главном:

В результате всех вышеописанных мероприятий нам удалось значительно повысить нашу общую эффективность. На текущий момент Компания М.Видео-Эльдorado фиксирует положительную динамику по сравнению с 2024 годом. В частности, на основных ресурсных сайтах наблюдается заметный рост числа кандидатов на одну вакансию, который составляет от 20% до 30%. Это увеличение свидетельствует о том, что наши усилия по контролю процессов, их автоматизации и оцифровке метрик начинают приносить результаты. Мы продолжаем анализировать и адаптировать наши стратегии, чтобы поддерживать этот рост и привлекать еще больше талантливых специалистов.

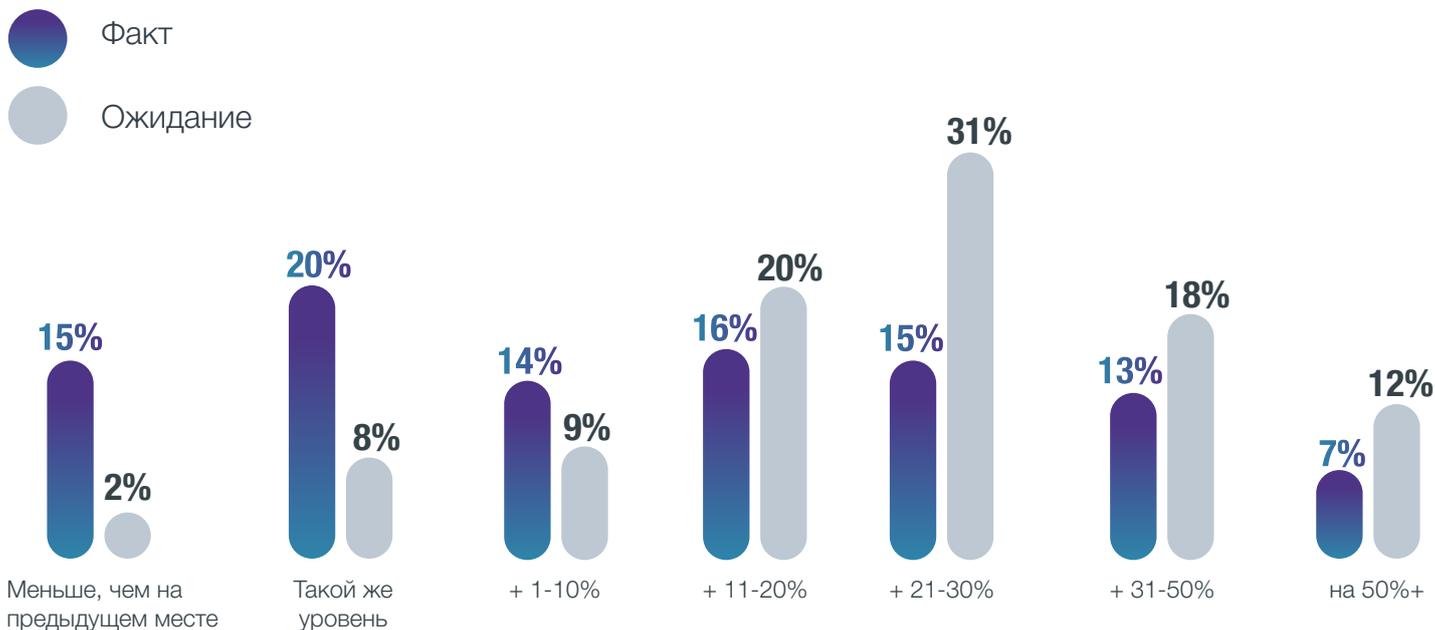


# СМЕНА РАБОТЫ

## ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ



## ОЖИДАНИЕ И ФАКТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ



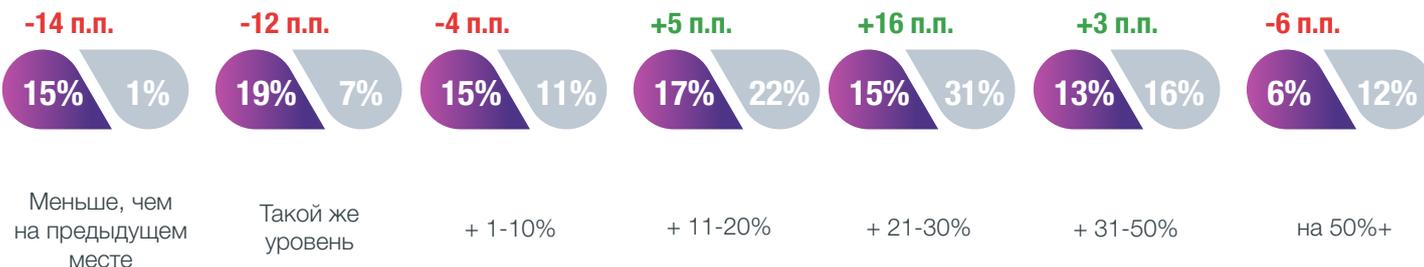


# СМЕНА РАБОТЫ

## ОЖИДАНИЕ И ФАКТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ У ЖЕНЩИН И МУЖЧИН

● Факт ● Ожидание

**15%** женщин перешли на зарплату в +21-30%, при этом рассчитывают на такую прибавку к окладу **31%** тех, кто рассматривает возможность смены работы.



● Факт ● Ожидание

**15%** мужчин перешли на оклад меньше, чем на предыдущем месте работы.



ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ  
О ЗАРПЛАТАХ В ВАШЕЙ  
ИНДУСТРИИ?

ЗАПРОСИТЕ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА  
ТРУДА

# СМЕНА РАБОТЫ



## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 1)



Разница в процентных пунктах (пп) по сравнению с 2024 годом. Цифра рядом со стрелкой - количество пп на которое данный параметр вырос/упал по сравнению с прошлым годом.



Более высокая зарплата



Стабильная компания



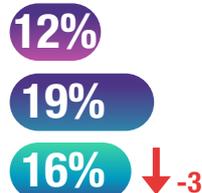
Широкий круг ответственности/  
новые задачи



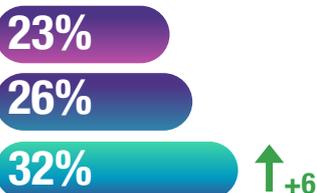
Привлекательный бренд работо-  
дателя



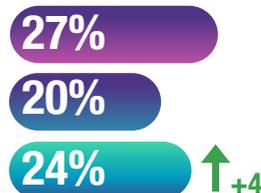
Лучшие возможности карьерного  
роста



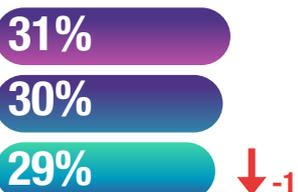
Привлекательный  
компенсационный пакет



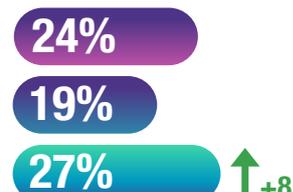
Баланс между работой и  
личной жизнью



Новое направление/специализация/  
индустрия



Хороший коллектив/команда



Возможность работать  
удаленно (полностью или частично)



# СМЕНА РАБОТЫ

## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 2)



Разница в процентных пунктах (пп) по сравнению с 2024 годом. Цифра рядом со стрелкой - количество пп на которое данный параметр вырос/упал по сравнению с прошлым годом.



23%

15%

21% ↑+6

Не было других более интересных предложений



12%

9%

11% ↑+2

Удобный офис и комфортное рабочее место



18%

14%

12% ↓-2

Официальная заработная плата



8%

9% ↑+1

Рекомендации знакомых / партнеров / друзей



18%

12%

11% ↓-1

Привлекательный продукт компании



2%

1% ↓-1

Участие компании в благотворительных проектах



12%

11%

14% ↑+3

Лучшее местоположение офиса



**Ирина Полищук**  
Директор по персоналу  
ООО «Русфик» (Рекордати Групп)

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## КАК СОЗДАТЬ КОНКУРЕНТНЫЙ EVP И ПОЧЕМУ ЭТО РАБОТАЕТ?

Не секрет, что наличие EVP (Ценностное предложение работодателя) гарантирует, что компания прозрачна и понятна для нынешних и будущих сотрудников в отношении того, что значит работать в компании, какова ее культура и что она предлагает своим сотрудникам с точки зрения возможностей развития и роста. Это также позволяет компании выгодно выделяться среди других работодателей как в своей отрасли так и на более широком рынке труда.

В Рекордати над созданием EVP и бренда работодателя работала глобальная международная команда. Сначала было проведено исследование того, что делают другие компании как в нашей отрасли так и во многих других, так как было важно, чтобы наш EVP был уникальным. Затем был проведен опрос наших Амбассадоров корпоративной культуры, сотрудников HR и сотрудников различных функций и уровней в нескольких странах о том, почему они выбрали работу в Рекордати и что им нравится в нашей компании. Это было затем сформулировано в EVP, в основу которого легла наша Глобальная Цель, — «Ready to Unlock Your Full Potential?», который был одобрен глобальной управляющей командой. Наш EVP используется во всех коммуникациях, ориентированных на людей. Внешне, например, все объявления о вакансиях, стенды на ярмарках вакансий, буклеты для потенциальных сотрудников и так далее используют EVP и бренд работодателя.

Не менее важной задачей было внедрение EVP для внутренних коммуникаций и повседневной работы с сотрудниками. Теперь все наши внутренние мероприятия подчеркивают ценность нашего EVP: например, участие в корпоративных социальных проектах, которые не только решают актуальные социальные задачи, но и делают еще более прочной связь сотрудников с компанией и друг с другом. На страницах нашего корпоративного дайджеста сотрудники с удовольствием делятся своими историями успеха, которые также являются неотъемлемой частью нашего EVP и подтверждением того, что талант и амбиции сотрудников всегда находят свое место и признание, позволяя каждому внести свой уникальный вклад в общий успех и создавая пространство для карьерного и личностного роста. Еще одним важным элементом нашей EVP стратегии является открытая и прозрачная коммуникация на всех уровнях и готовность слушать и учитывать мнение сотрудников. Проведение два раза в год прямой линии с Генеральным Директором — еще одна инициатива, позволяющая нам укреплять наш бренд работодателя и развивать культуру непрерывной обратной связи. На этом мероприятии каждый сотрудник имеет возможность напрямую задать любой вопрос и



**Ирина Полищук**  
Директор по персоналу  
ООО «Русфик» (Рекордати Групп)

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

получить на него честный ответ, предложить идею и поделиться своим мнением о тех или иных процессах в компании.

В заключение могу сказать, что наш опыт использования EVP значительно повысил уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, что нашло свое подтверждение в высоком индексе вовлеченности в нашей команде по итогам глобального опроса сотрудников, снижении уровня текучести кадров и создании прочной основы для интеграции ценностей компании в повседневные рабочие процессы.



## ТОП-5 ПРИЧИН ВЫБОРА РАБОТОДАТЕЛЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

до 25 лет



Более высокая зарплата



Лучшие возможности карьерного роста



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Баланс между работой и личной жизнью



Привлекательный бренд работодателя

до 30 лет



Более высокая зарплата



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Лучшие возможности карьерного роста



Баланс между работой и личной жизнью



Возможность работать удаленно

до 40 лет



Более высокая зарплата



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Лучшие возможности карьерного роста



Баланс между работой и личной жизнью



Возможность работать удаленно

до 50 лет



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Более высокая зарплата



Баланс между работой и личной жизнью



Стабильная компания



Хороший коллектив/ команда

старше 50 лет



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Баланс между работой и личной жизнью



Более высокая зарплата



Стабильная компания

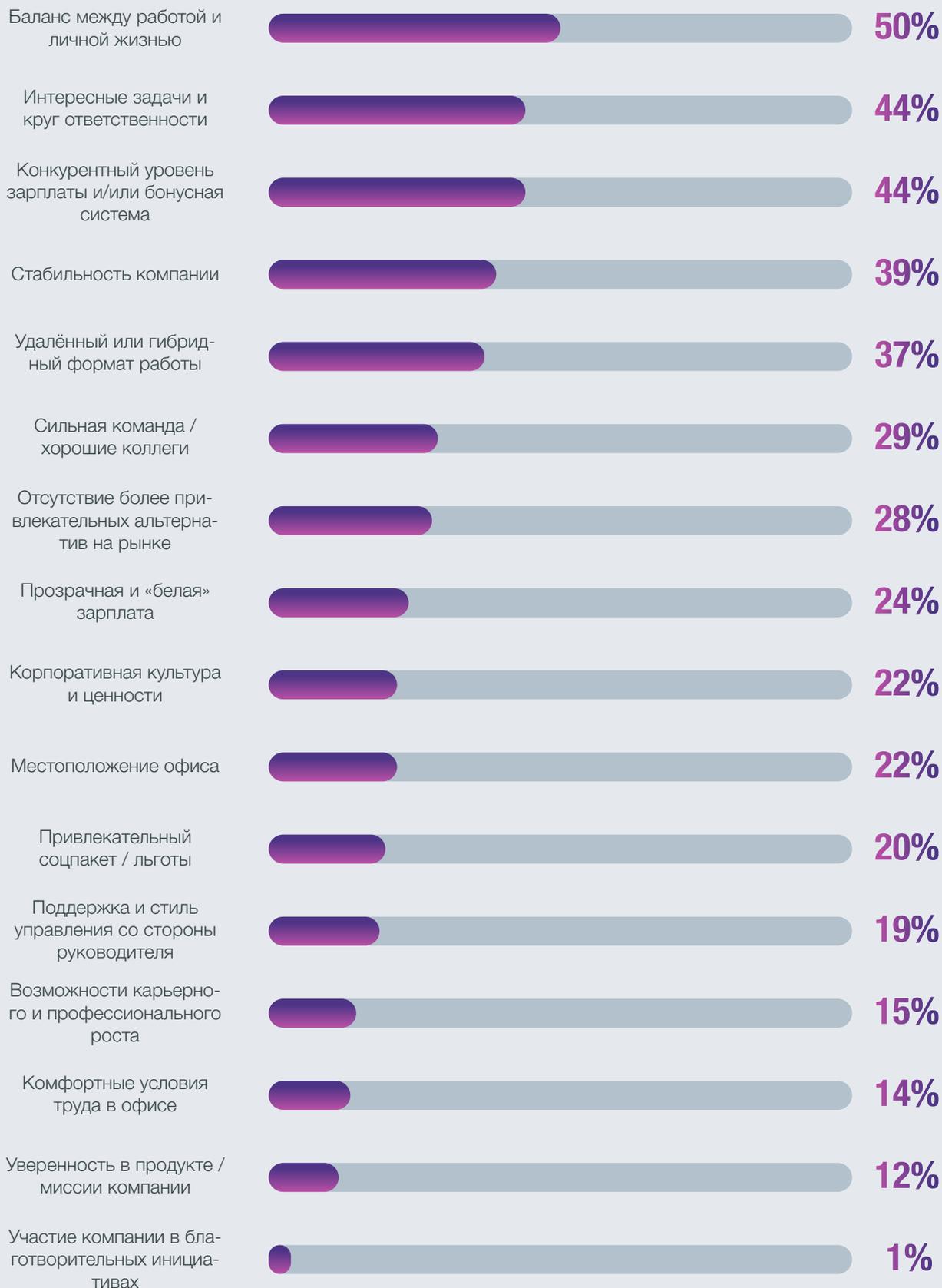


Не было других более интересных предложений



## ЧТО УДЕРЖИВАЕТ ВАС В КОМПАНИИ СЕГОДНЯ?

\* ответы респондентов, работающих в текущей компании более 3 лет





**Елизавета Трыкина**

Эксперт по внутренним коммуникациям и развитию бренда работодателя

**Lindaily**

1

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **КАК СДЕЛАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ: КЕЙС КОМПАНИИ LINDAILY**

*Данная статья рассматривает опыт компании Lindaily, обладающей 170-летней историей и уникальной корпоративной культурой, которая стала ключевым фактором её успеха. Анализ показывает, как целенаправленное формирование и поддержание корпоративной культуры, основанной на четко сформулированных ценностях и открытом диалоге, позволяет достичь высокой лояльности сотрудников, привлечь таланты и обеспечить устойчивый рост компании даже в сложных условиях.*

В современном динамичном деловом мире корпоративная культура перестала быть просто приятным дополнением к бизнес-процессам. Она превратилась в стратегический актив, способный обеспечить конкурентное преимущество и долгосрочный успех компании. Компания Lindaily, с её богатым европейским опытом и сильной корпоративной культурой, служит ярким примером того, как это можно реализовать на практике. Внутреннее исследование EVP 2025 года показало, что большая часть сотрудников выделяют корпоративную культуру как главное преимущество работы в компании, обогнав даже материальные стимулы. Этот феномен объясняется целенаправленным формированием и поддержанием культуры, основанной на пяти ключевых ценностях:

- Открытость проявляется в культивировании открытого диалога, искренности, честности и взаимного доверия. Регулярные TownHall встречи, где сотрудники могут задавать любые вопросы топ-менеджменту, способствуют созданию атмосферы доверия и прозрачности. Даже некорректные вопросы получают ответы, демонстрируя уважение к мнению каждого.
- Надежность обеспечивается за счет прозрачности, своевременного информирования и выполнения всех договорённостей.
- Забота о сотрудниках, партнёрах и окружающей среде проявляется в окружении их атмосферой тепла, внимания и поддержки.
- Постоянное развитие поощряется через непрерывное совершенствование как рабочих процессов, так и самих сотрудников.



## Елизавета Трыкина

Эксперт по внутренним коммуникациям и развитию бренда работодателя

Lindaily

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- Командная работа способствует созданию дружеской и сплоченной атмосферы, повышая эффективность.

Важно отметить, что Lindaily активно борется с авторитарным стилем управления, консерватизмом и недоверием. Сотрудники имеют право высказывать своё мнение, к которому прислушиваются руководители.

Для поддержания доверия и демонстрации заботы компания дважды в год проводит опрос “Голос Сотрудника”, отслеживая динамику показателя eNPS и рост вовлеченности. Опрос собирает открытые комментарии, отражающие тревоги, недовольства и сложности в рабочих процессах. После обработки данных проводятся живые встречи с отделами, особенно в тех случаях, где были выявлены сложности межличностных коммуникаций или построения рабочих процессов. Открытое общение позволяет отделам услышать друг друга, руководителям обратить внимание на недостатки, а совместная работа над планом устранения недостатков, включая статус-встречи, обеспечивает прозрачность и честность. Если изменения невозможны в ближайшее время, компания открыто сообщает об этом, избегая ложных обещаний. В опросе участвуют более 85% сотрудников, обеспечивая достоверное понимание внутренней жизни компании.

Lindaily считает, что помимо традиционных корпоративных благ (ДМС, иные компенсации), которые в современном мире воспринимаются сотрудниками уже как должное, важно предоставлять сотрудникам уверенность, возможность самовыражения и поддержку в этом. Поэтому компания организует различные обучения, развивающие soft и hard skills сотрудников. В компании на сегодняшний момент существует 4 внутренних сообщества, одно из них – существующее и ежегодно растущее сообщество “Лига Тренеров” способствует развитию внутренних тренеров – “прокачке” сотрудников.

В Lindaily верят в силу единения и вдохновения, и это убеждение воплощается во всех аспектах корпоративной культуры. Ежегодные выездные мероприятия, собирающие сотрудников со всей России, — это не просто отдых, а уникальный опыт трансформации, позволяющий раскрыть потенциал каждого и зарядиться энергией для новых свершений. В данных тематических событиях, никак не связанных с рабочими процессами, каждый сотрудник получает возможность раскрыть свой потенциал, примерив на себя новые роли и окунувшись в атмосферу креативности и сотрудничества. Это время перезагрузки, позволяющее взглянуть на рабочие задачи свежим взглядом и вернуться к ним с новыми силами и вдохновением, что напрямую способствует повышению эффективности.

Такой комплексный подход к формированию корпоративной культуры привел



## Елизавета Трыкина

Эксперт по внутренним коммуникациям и развитию бренда работодателя

**Lindaily**

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

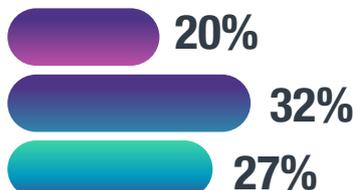
к впечатляющим результатам: Lindaily стала компанией с исключительной лояльностью сотрудников, где сама культура превратилась в мощнейшее конкурентное преимущество. Внутреннее исследование показало, что 90% заинтересованных сторон считают культуру Lindaily основополагающим фактором привлечения и удержания талантов. Это свидетельство того, что, когда бизнес искренне разделяет и воплощает свои ценности, сотрудники чувствуют себя частью чего-то большего, что стимулирует инновации и повышает производительность.

# СМЕНА РАБОТЫ

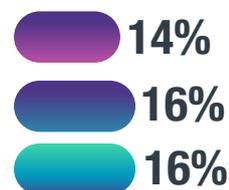


## ПОЧЕМУ ВЫ ПОКИНУЛИ ПРЕДЫДУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 1)

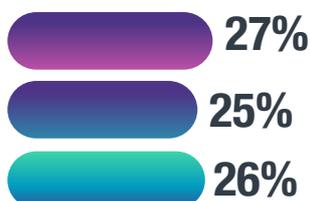
2023 2024 2025



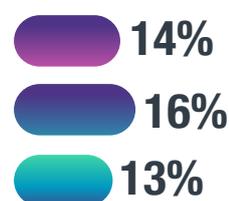
Получил новое интересное предложение о работе



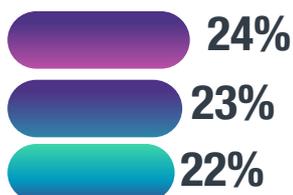
Меня сократили



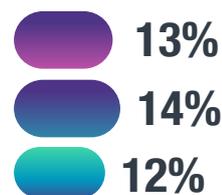
Отсутствие перспектив и роста



Конфликт с руководством/коллегами



Не устраивал уровень зарплаты



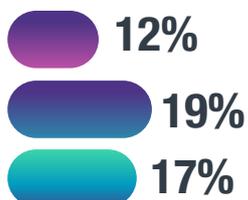
Нестабильность в компании



Стало "скучно", неинтересные задачи



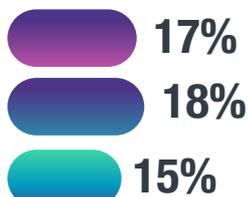
Слабый бренд работодателя



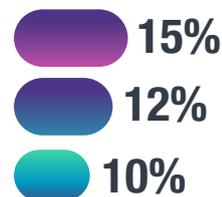
Не нравился баланс между работой и личной жизнью



Смена руководства



Стресс на работе



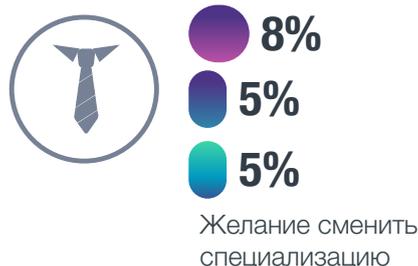
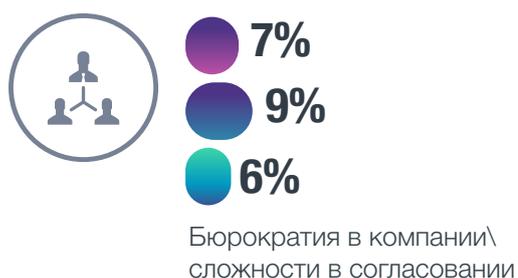
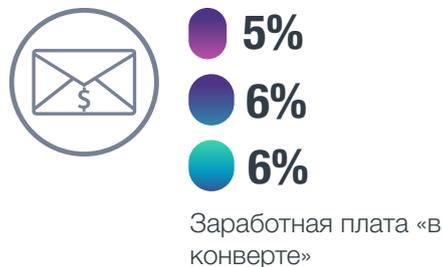
Профессиональное выгорание

# СМЕНА РАБОТЫ



## ПОЧЕМУ ВЫ ПОКИНУЛИ ПРЕДЫДУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 2)

2023 2024 2025





**Элеонора Сандуленко**

Executive coach, Генеральный директор  
**FBK-Coaching**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **КОГДА ХОРОШИЕ СОТРУДНИКИ ПОКИДАЮТ ХОРОШИЕ КОМПАНИИ: ПАРАДОКС СОВРЕМЕННОГО HR**

### **Иллюзия “идеальной” компании**

Недавно я консультировала одну компанию из топ-100 лучших работодателей страны. Зарплаты выше рынка на 20%, медицинская страховка класса VIP, гибкий график, фруктовые четверги и даже массажные кресла. Казалось бы, сотрудники должны молиться на такого работодателя.

Реальность оказалась иной: 34% добровольных увольнений за год, а среди высокоэффективных сотрудников этот показатель достигал 47%. Звучит знакомо? Добро пожаловать в эру “Великой отстраненности” — новую реальность, где внешние атрибуты успешной компании больше не гарантируют лояльность персонала.

### **Цифры, которые заставляют задуматься**

Последние исследования Gallup показывают шокирующую картину:

- Только 21% сотрудников по-настоящему вовлечены в работу глобально
  - 50% американских сотрудников практикуют “тихое увольнение”
  - 42% увольнений можно предотвратить, но только 30% из них связаны с деньгами
- McKinsey обнаружил, что скрытые издержки “тихого увольнения” могут быть почти такими же высокими, как от реальных увольнений. Речь идет о 20-40% рабочей силы, которая физически присутствует, но эмоционально отсутствует.

### **Семь скрытых причин, почему уходят из “хороших” компаний:**

#### **1. Эмоциональная анемия менеджмента**

“Люди не увольняются из компаний — они увольняются от менеджеров”  
57% сотрудников признались, что увольнялись из-за своего непосредственного руководителя. Проблема не в том, что менеджеры злые или некомпетентные. Проблема в том, что они эмоционально недоступны.

Исследование показало: только 39% сотрудников чувствуют, что кто-то на работе заботится о них как о личности. Это критическое падение с 47% в 2020 году.



**Элеонора Сандуленко**

Executive coach, Генеральный директор  
**FBK-Coaching**

**2**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## 2. Синдром “золотой клетки”

Высокая компенсация парадоксально может усугубить проблему. Сотрудники чувствуют себя заложниками собственного финансового благополучия, что порождает внутреннее сопротивление и, в конечном итоге, побег.

## 3. Кризис смысла

Только 28% удаленных сотрудников чувствуют связь с миссией и целью организации — исторический минимум. Люди хотят не просто работать, а создавать что-то значимое.

## 4. Недостаток психологической безопасности

Эми Эдмондсон из Гарварда доказала: команды с высоким уровнем психологической безопасности показывают значительно меньше текучести кадров. Но многие “идеальные” компании создают культуру перфекционизма, где ошибки наказываются.

## 5. Токсичность “всегда быть на связи”

Парадокс гибкости: предоставляя freedom, многие компании создают expectation постоянной доступности. Границы между работой и жизнью размываются до исчезновения.

## 6. Иллюзия развития

74% миллениалов и представителей поколения Z готовы уйти, если не получают достаточных возможностей для развития навыков. Но многие программы развития оказываются имитацией — красивыми презентациями без реального воздействия.

## 7. Игнорирование базовых психологических потребностей

Большинство руководителей не умеют распознавать индивидуальные драйверы мотивации своих подчиненных, применяя универсальные решения там, где нужна тонкая настройка под человеческую природу.

## Что делать: четыре столпа новой парадигмы удержания

### 1. Человекоцентричный менеджмент

- Обучите менеджеров проводить еженедельные 15-30 минутные персональные встречи с каждым подчиненным;



## Элеонора Сандуленко

Executive coach, Генеральный директор  
**FBK-Coaching**

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- Внедрите практику “психологических check-in” — не только о работе, но и о самочувствии;
- Развивайте навыки глубокого слушания и эмпатического диалога — современный менеджер должен уметь “читать” эмоциональные потребности подчиненных и понимать потребности;
- Измеряйте вовлеченность команды как KPI менеджера.

В моей практике executive-коучинга и бизнес-тренера я вижу, как развитие навыков эмоционального интеллекта и способность к рефлексии у руководителя кардинально меняет атмосферу в командах за 2-3 групповые встречи.

### 2. Архитектура смысла

- Создайте четкую связь между ролью каждого сотрудника и влиянием на клиентов/общество;
- Регулярно показывайте конкретные примеры того, как работа команды меняет жизни людей;
- Дайте сотрудникам возможность формировать свои роли под их сильные стороны;
- Внедрите практику “смысловых интервью” — регулярных бесед о том, что придает работе значимость для конкретного человека.

### 3. Культура психологической безопасности

- Стройте культуру ошибок: внедрите ритуалы “умных провалов” — обсуждение неудач как источника развития и обучения;
- Создайте системы анонимной обратной связи с быстрым реагированием;
- Сформируйте “банк уязвимости лидера” — руководители первыми делятся своими неудачами и извлеченными уроками;
- Установите правило “нет вопросов-дураков” — любой вопрос считается ценным вкладом в общее понимание.

### 4. Настройка на чистоту сотрудника

Современное управление персоналом требует глубокого понимания базовых психологических потребностей сотрудников.

Модель четырех базовых стремлений человека (Крест Риманна-Томанна из коммуникативной психологии ШфТ) как основа человекоцентричного лидерства:



## Элеонора Сандуленко

Executive coach, Генеральный директор  
**FBK-Coaching**

4

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### Сотрудники с стремлением к “Близости”:

- Создайте систему регулярных персональных встреч и командных ритуалов
- Обеспечьте открытое признание достижений в кругу коллег
- Инвестируйте в построение доверительных отношений между руководителем и подчиненным
- Предоставьте возможности для совместной работы над значимыми проектами

### Сотрудники с стремлением к “Дистанции”:

- Предоставьте максимальную автономию в выборе методов работы
- Минимизируйте количество контрольных точек, фокусируясь на результатах
- Обеспечьте возможность глубокой концентрации без отвлечений
- Создайте четкие границы ответственности и минимум микроменеджмента

### Сотрудники с стремлением к “Изменениям”:

- Ротируйте проекты для поддержания интереса и вовлеченности
- Вовлекайте в инновационные инициативы и экспериментальные процессы
- Предоставьте возможность влиять на стратегические решения
- Создайте быстрые циклы обратной связи и итераций

### Сотрудники с стремлением к “Постоянству”:

- Обеспечьте стабильность процессов и предсказуемость изменений
- Дайте достаточно времени на адаптацию к новым инициативам
- Создайте четкие стандарты и документированные процедуры
- Цените их экспертизу в глубокой проработке сложных вопросов

**Ключевое условие успеха — умение вести глубокие диалоги с каждым сотрудником**, понимая его базовые стремления и адаптируя управленческий подход под индивидуальные потребности.

### Новая метрика успеха: индекс человеческого процветания

Традиционные метрики вовлеченности дают лишь поверхностное понимание. К существующим опросам стоит добавить Индекс человеческого процветания — концепцию, основанную на исследованиях позитивной психологии и теории самодетерминации Деси и Райна, которая предлагает более глубокий взгляд на благополучие сотрудников:

- **Энергия:** сколько энергии работа дает vs забирает
- **Рост:** насколько сотрудник развивается как личность, а не только как профессионал
- **Связь:** качество отношений с коллегами и руководителем



## Элеонора Сандуленко

Executive coach, Генеральный директор  
**FBK-Coaching**

5

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- **Автономию:** степень контроля над своей работой и решениями
- **Влияние:** видимость результатов своего труда

Эти показатели, в отличие от одномерных метрик, позволяют создать целостную картину человеческого процветания в организации и выявить конкретные точки для улучшения.

### Призыв к действию

Эра “золотых наручников” закончилась. Сотрудники больше не готовы жертвовать своей аутентичностью ради финансовой стабильности.

Компании, которые первыми осознают эту реальность и перестроят свой подход с транзакционного на трансформационный, получают конкурентное преимущество в борьбе за таланты.

**Время действовать — сейчас. Потому что лучшие сотрудники уже приняли решение. Они просто еще не сказали вам об этом.**

### Автор:

Элеонора Сандуленко, Executive Coach ECA,  
единственный эксперт по коммуникативной психологии Фридеманна Шульца фон Туна в СНГ, визионер трансформационного лидерства и New Work Skills,  
автор и издатель, генеральный директор “FBK-Coaching



**ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ПЕРЕЙТИ НА ПОЗИЦИЮ НИЖЕ ТЕКУЩЕЙ, ЕСЛИ КОМПАНИЯ И ЗАДАЧИ БУДУТ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМИ?**

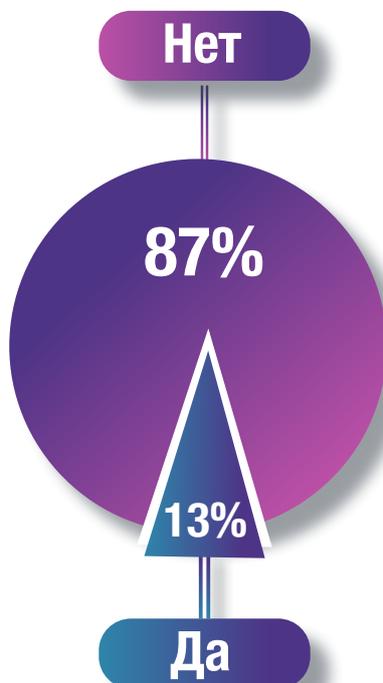


**ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ПЕРЕЙТИ В КОМПАНИЮ – КОНКУРЕНТА?**





ВОЗВРАЩАЛИСЬ ЛИ ВЫ РАБОТАТЬ В КОМПАНИЮ, В КОТОРОЙ РАБОТАЛИ РАНЕЕ?



ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ ВЫ ВЕРНУЛИСЬ РАБОТАТЬ В КОМПАНИЮ, В КОТОРОЙ ТРУДИЛИСЬ РАНЕЕ?





## ПРЕДЛАГАЛИ ЛИ ВАМ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ВАКАНСИИ ДРУГИЕ КОМПАНИИ И РЕКРУТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА?



Да, я перешел в другую компанию



Да, но я остался в текущей



Нет, не предлагали

## ПОЧЕМУ ВЫ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ?

37%



Не устраивал предлагаемый уровень заработной платы

6%



Не устраивала бонусная схема

25%



Не устраивал функционал

27%



Не устраивала компания в целом

9%



Не понравился руководитель

54%



Предложения о работе было несвоевременно



## ПОЛУЧАЛИ ЛИ ВЫ КОНТРОФФЕР (ВСТРЕЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ) ОТ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

● 2023 ● 2024 ● 2025



## ОТВЕТ НА КОНТРОФФЕР В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ (2025)\*

\*ответы респондентов, которым работодатель делал контроффер

Принял контроффер

Отказался от контроффера



Топ-менеджер



Менеджер



Специалист





## Наталья Наумова

Руководитель отдела компенсаций и льгот и трудовых отношений, HR VP коммерческого блока  
АО «АКРИХИН»

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## ПРАКТИКА РАБОТЫ С КОНТРОФФЕРАМИ

В условиях острого дефицита квалифицированных специалистов и жесткой конкуренции на рынке труда контрофферы становятся все более значимым инструментом HR-политики компаний. С 2020 по 2025 год наблюдается устойчивый рост применения встречных предложений, при этом они экономически выгодны для бизнеса, поскольку позволяют сократить затраты и временные издержки на поиск и адаптацию новых сотрудников.

Контроффер – это встречное предложение от текущего работодателя, направленное на удержание в компании сотрудника, получившего предложение о работе с рынка труда. С ростом конкуренции за квалифицированные кадры компании все активнее идут дальше простого увеличения зарплаты: они развивают внутренние кадровые стратегии через обучение, мобильность и создание привлекательного HR-бренда, что значительно усиливает эффект удержания персонала.

Статистика 2024 года подтверждает эффективность данного инструмента – доля отказов кандидатов от новых вакансий по причине контрофферов выросла на 28%. По данным «Коммерсант», среди причин повышения заработной платы сотрудникам в 2024 году, 14% составляет вклад контроофферов. Это доказывает, что работодатели активно используют контрофферы для минимизации рисков, связанных с потерей ценных специалистов.

Для того чтобы практика применения контрофферов была действительно эффективной, компаниям необходимо разработать концептуально продуманную стратегию работы с контрофферами. Практические рекомендации включают следующие ключевые шаги:

### 01. Определить целевые категории сотрудников.

Несмотря на индивидуальный подход к каждому случаю, компании должны заранее сформулировать, для каких категорий персонала готовы применять контрофферы. Это могут быть критически важные специалисты или сотрудники с высоким потенциалом.

### 02. Четкое прописать критерии.

Необходимо определить параметры, по которым оценивается, является ли сотрудник кандидатом для получения встречного предложения. Критерии могут включать стаж работы, уровень квалификации, вклад в ключевые проекты и т.д.



## Наталья Наумова

Руководитель отдела компенсаций и льгот и трудовых отношений, HR BP коммерческого блока  
АО «АКРИХИН»

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### 03. Согласовать условия предоставления контроффера.

Например, во избежание манипуляций сотрудника, он должен предоставить условия оффера от стороннего работодателя. После анализа предложения можно сформулировать встречное предложение:

- предложить аналогичные финансовые условия, если нет уверенности в высокой лояльности сотрудника к компании;
- рассмотреть вариант предложения с немного заниженными условиями, что может продемонстрировать приверженность сотрудника к компании;
- определить, готовы ли предложить больше для критически важных сотрудников

### 04. Регламентировать этапы согласования контроффера.

Если условия соответствуют основной концепции работы с контрофферами, процесс согласования должен быть кратким и оперативным. В случае исключительных предложений требуется более детальное согласование, с участием высшего руководства.

### 05. Вести статистику и анализировать результаты.

Систематический сбор данных о том, сколько контрофферов было принято или отклонено, позволит корректировать другие HR-политики по привлечению, удержанию и мотивации персонала. Анализ статистики поможет глубже понять потребности сотрудников и своевременно адаптировать стратегию.

В последние годы контрофферы трансформировались в один из ключевых инструментов удержания сотрудников. Эффективное применение данного инструмента требует чёткого определения целевых групп, прозрачных критериев и условий, а также гибкого процесса согласования предложений. Ведение детальной статистики и регулярный анализ результатов помогают сделать стратегию работы с контрофферами ещё более эффективной и адаптированной к динамике рынка труда. Системная работа с контрофферами поможет не только снизить издержки, связанные с поиском новых сотрудников, но и укрепить лояльность и мотивацию уже работающего персонала.



## ЧТО ВАМ ПРЕДЛОЖИЛ ТЕКУЩИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ И ВЫ ПРИНЯЛИ РЕШЕНИЕ ОСТАТЬСЯ В КОМПАНИИ?\*

70%



Повышение оклада\ бонусной части

42%



Изменение функционала

31%



Повышение в должности

26%



Текущий работодатель - стабильнее

4%



Релокацию

## ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ ВЫ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ КОНТРОФФЕРА ОТ ТЕКУЩЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?\*

47%



Не устроили предложенные условия (должность, функционал и т.д.)

44%



Я в любом случае хотел покинуть текущую компанию

38%

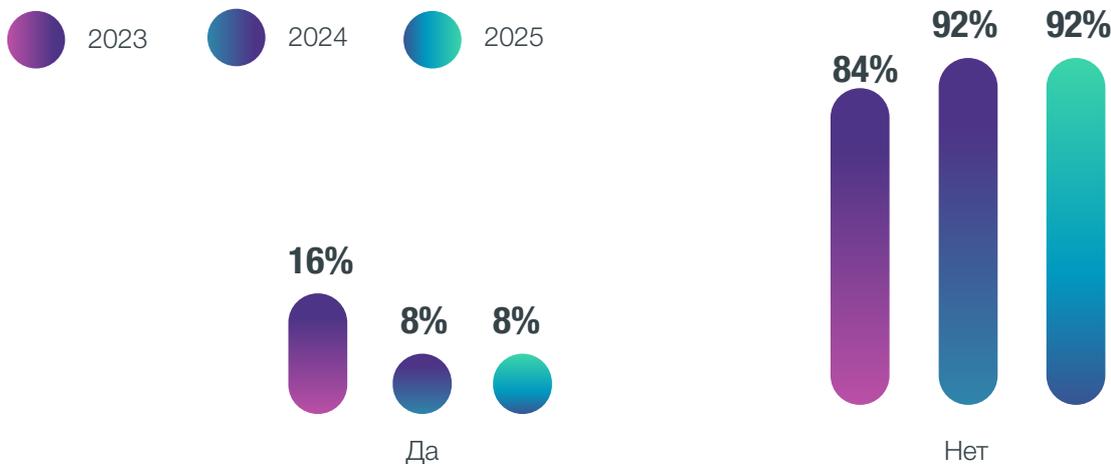


Не устроила финансовая составляющая контроффера (оклад/бонусы)

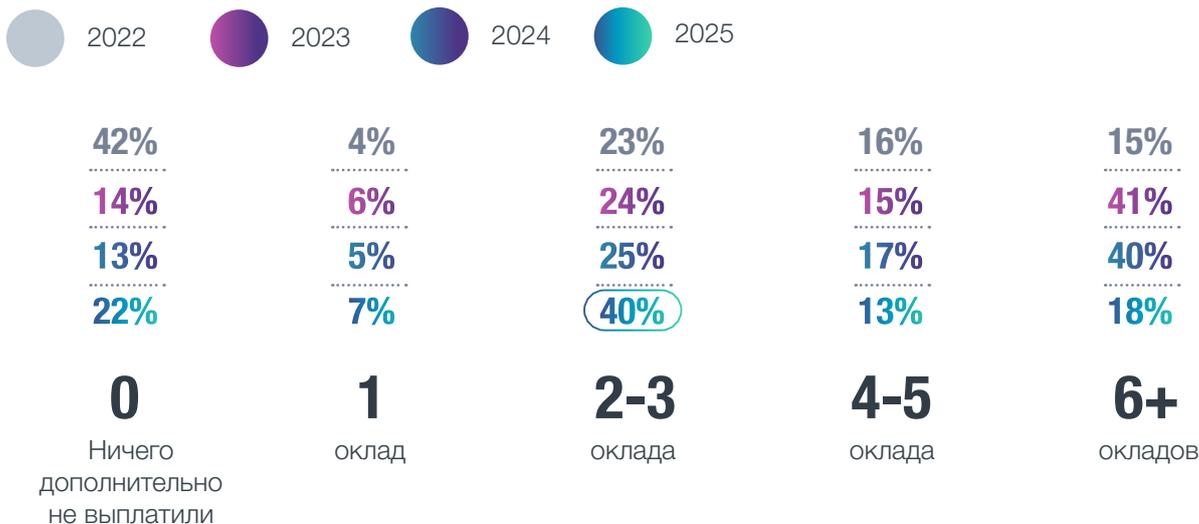
\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



## ПОПАДАЛИ ЛИ ВЫ ПОД СОКРАЩЕНИЕ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?



## СКОЛЬКО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ ВАМ ВЫПЛАТИЛИ ПРИ СОКРАЩЕНИИ?



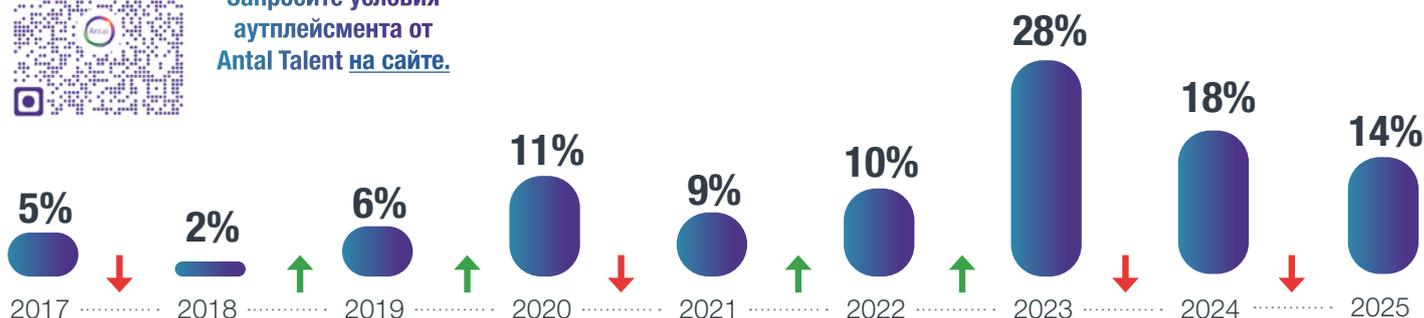
## ПРИ СОКРАЩЕНИИ ПРЕДЛОЖИЛ ЛИ ВАМ РАБОТОДАТЕЛЬ УСЛУГУ АУТПЛЕЙСМЕНТ?\*

Аутплейсмент - поддержка в поиске новой работы за счет компании/карьерные консультации.

\* на графике указан процент респондентов, которым работодатель предлагал услугу аутплейсмента при сокращении



Запросите условия аутплейсмента от Antal Talent на сайте.



**Анна Берлина**

Партнер, руководитель практики трудового и миграционного права «Пепеляев Групп»

**Надежда Дьяконова**

Психолог, бизнес-коуч

## КОНФЛИКТНЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ

Очень часто в компаниях работают сотрудники, присутствие которых токсично для окружающих; они не выполняют поставленных задач или выполняют их некачественно, создают вокруг себя конфликты, устраивают интриги и т.д. При этом работодатель по разным причинам долгое время не вмешивается в ситуацию. И когда напряжение становится настолько сильным, что начинается процесс увольнения, атмосфера в компании делается еще более нездоровой: появляется множество кривотолков и сплетен.

Решения по таким увольнениям, как правило, принимаются достаточно долго и болезненно, при этом приходится тратить значительные ресурсы — как временные, так и финансовые.

### Причины проблемных увольнений могут возникать на разных этапах работы сотрудника:

- отсутствие четких критериев отбора при найме или продвижении (недостаточное понимание того, какими качествами должен обладать сотрудник на той или иной позиции);
- отсутствие должной проверки при приеме на работу. Проверить наличие судебных споров с предыдущими работодателями — это обязательный минимум. Даже если решение было в пользу работника, из текста судебного акта можно узнать много полезного о личности кандидата;
- редкий случай — внезапные сложные обстоятельства в жизни сотрудника, которые провоцируют изменения в его поведении (например, утрата близкого человека, развод и как следствие — потеря интереса к работе, алкоголизм и т.п.).

Но чаще всего проблемные увольнения возникают по одной очень простой причине — руководитель не делает должным образом свою управленческую работу: не дает вовремя обратную связь, не обсуждает результаты и возникающие сложности, не помогает изменить ситуацию. В результате работник оказывается «в вакууме», а это почва для ряда негативных сценариев. Например, руководитель продолжает давать задания, переделывает за работником результат, но не обсуждает с ним ошибки. Работник считает, что все отлично, он молодец, а потом, когда оказывается, что к нему давно есть нарекания, очень удивляется. Он связывает их с каким-то личным предубеждением против него (пришел новый руководитель и начались придирки). Или еще хуже — руководитель перестает давать задания, ставит себе задачу обсудить увольнение, но постоянно ее откладывает на потом. Работник сначала недоумевает, потом привыкает ничего не делать, но получать при этом оплату и очень не хочет, чтобы такой статус прекращался.

**Анна Берлина**

Партнер, руководитель практики трудового и миграционного права «Пепеляев Групп»

**Надежда Дьяконова**

Психолог, бизнес-коуч

Сколько проблемных увольнений можно было бы предотвратить, если бы руководители уделяли больше внимания именно управленческой составляющей своей работы? По нашему мнению, процентов 80%.

Почему же руководители зачастую так не любят давать обратную связь? Во-первых, многие просто не считают развитие своих сотрудников и обсуждение их результатов своей прямой обязанностью. Во многих компаниях процессы управления результативностью не выстроены на уровне организации, что дает возможность считать этот аспект дополнительным, а не ключевым (ненужной административной нагрузкой).

Во-вторых, многие попросту не умеют давать обратную связь так, чтобы она помогла другим менять свое поведение. Боятся, что разговор будет сложным, что их подчиненный обидится. В результате они долго собираются с духом, чтобы начать беседу, а к этому времени накапливается уже очень серьезный объем нареканий.

### **Несколько советов, направленных на то, чтобы помочь руководителям выстраивать работу со своими командами и не доводить ситуацию до проблемных увольнений:**

1. Очень важно выстроить процессы управления результативностью на уровне всей компании: планирование, постановка целей, регулярная обратная связь и коучинг, годовая оценка. Эти процессы должны быть обязательными для всех уровней. Это поможет руководителям увидеть, что компания ожидает от них постоянного взаимодействия со своими сотрудниками.

2. Еще важнее обучить руководителей, КАК именно они могут эти процессы использовать, помочь им увидеть в них ценность для себя и своих сотрудников. Очень часто руководители к этим процессам относятся формально, искренне полагая, что все HR-инициативы просто отвлекают от работы.

Процессы управления результативностью — это не только профилактика конфликтов, но и важные инструменты для защиты интересов компании в судебном споре. Низкое качество труда нужно доказывать не только в спорах о дисциплинарных взысканиях (замечаниях, выговорах, увольнениях), но и в спорах о невыплаченных премиях, об установлении более низкого оклада, чем у коллег по должности и др. Чтобы доказать, что работник не прошел испытание, необходимо не только доказать проступки. По нашему опыту, нужно доказать, что работник еще в самом начале испытания понимал, что от него требуется, что ему сразу сообщали о проблемах и давали шанс исправиться, а не просто в конце испытания вручили уведомление.

**Анна Берлина**

Партнер, руководитель практики трудового и миграционного права «Пепеляев Групп»

**Надежда Дьяконова**

Психолог, бизнес-коуч

Отдельно хочется упомянуть споры, где работники требуют признать незаконным сокращение штата и задают вопрос: «Почему сократили именно меня, а не коллегу? Почему вакансию дали коллеге, а не мне?» Чтобы доказать, что у сокращенного работника производительность труда была ниже, чем у коллег, очень пригодятся результаты аттестации, планы повышения эффективности, а также письма, где руководитель в рабочем порядке разбирает ошибки.

Судебный спор — это, конечно, наиболее критический уровень конфликта. Все перечисленные выше доказательства нужно собирать, когда идет подготовка к переговорам с работником. Представители работодателя звучат намного увереннее, если в таких переговорах они не ограничиваются общими фразами («Ты сам знаешь, какие к тебе были нарекания»), а конкретизируют всю историю нареканий; вот результаты твоей аттестации, вот письмо твоего руководителя с перечнем твоих проблем и способов их корректировки, вот повторное нарушение как доказательство того, что ты все проигнорировал.

## Партнёры исследования



[«Пепеляев Групп»](#) – ведущая российская юридическая компания, предоставляющая полный спектр правовых услуг во всех регионах России, странах СНГ и за рубежом. Более 160 юристов в Москве, Санкт-Петербурге, Красноярске, Владивостоке, Нижнекамске, Дубае обеспечивают правовую поддержку более чем 2000 компаний, занятых в разных отраслях экономики.

## В компании действуют специализированные практики:

- Chinese Desk — по оказанию юридических услуг китайским компаниям в России и российским инвесторам, ведущим бизнес в Китае;
- Middle East Desk — налоговое консультирование при выходе на рынки стран Персидского залива;
- Korean Desk — по оказанию юридических услуг корейским компаниям в России и российским инвесторам, ведущим бизнес в Корее.

Высокий уровень профессионализма команды «Пепеляев Групп» подтверждается лидирующими позициями по оценкам ведущих независимых рейтингов Chambers and Partners, The Legal 500, IFLR 1000, World Tax and TP, «Право.ru – 300», и др.



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ



## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША ЗАРПЛАТА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ?



Увеличилась

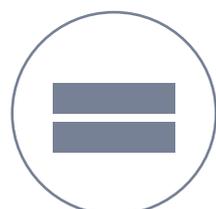


2022

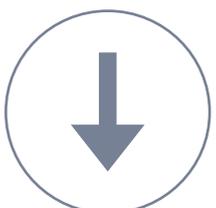
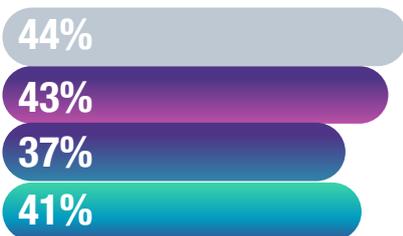
2023

2024

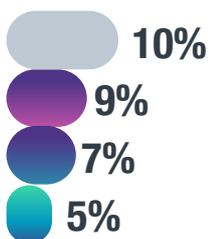
2025



Не изменилась



Уменьшилась

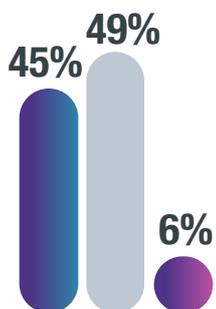


ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ  
О ЗАРПЛАТАХ В ВАШЕЙ  
ИНДУСТРИИ?

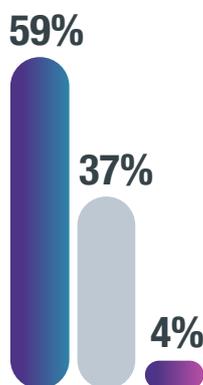
ЗАПРОСИТЕ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА  
ТРУДА

## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША ЗАРПЛАТА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ?

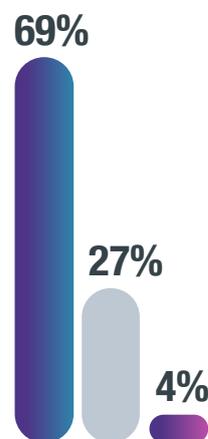
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Российская  
(локальная)



Российская,  
экс-международная



Международная  
(с штаб-квартирой за границей)

Увеличилась

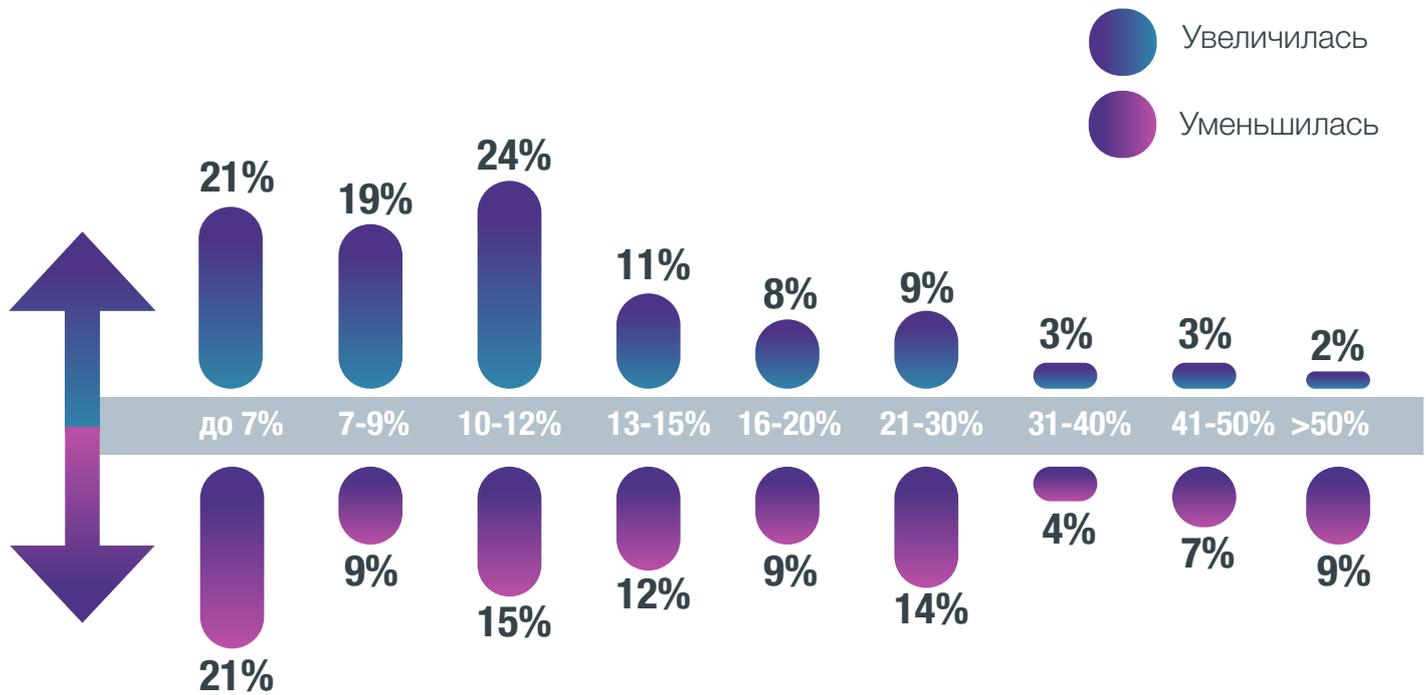
Не изменилась

Уменьшилась

# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ



## ПРОЦЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ И УМЕНЬШЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ



## КОМПЕНСИРУЕТ ЛИ ВАМ КОМПАНИЯ ПОВЫШЕНИЕ НДСЛ С 2025 ГОДА?



Да, компенсирует



Нет, не компенсирует

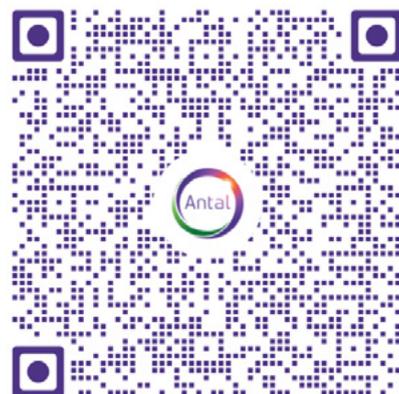
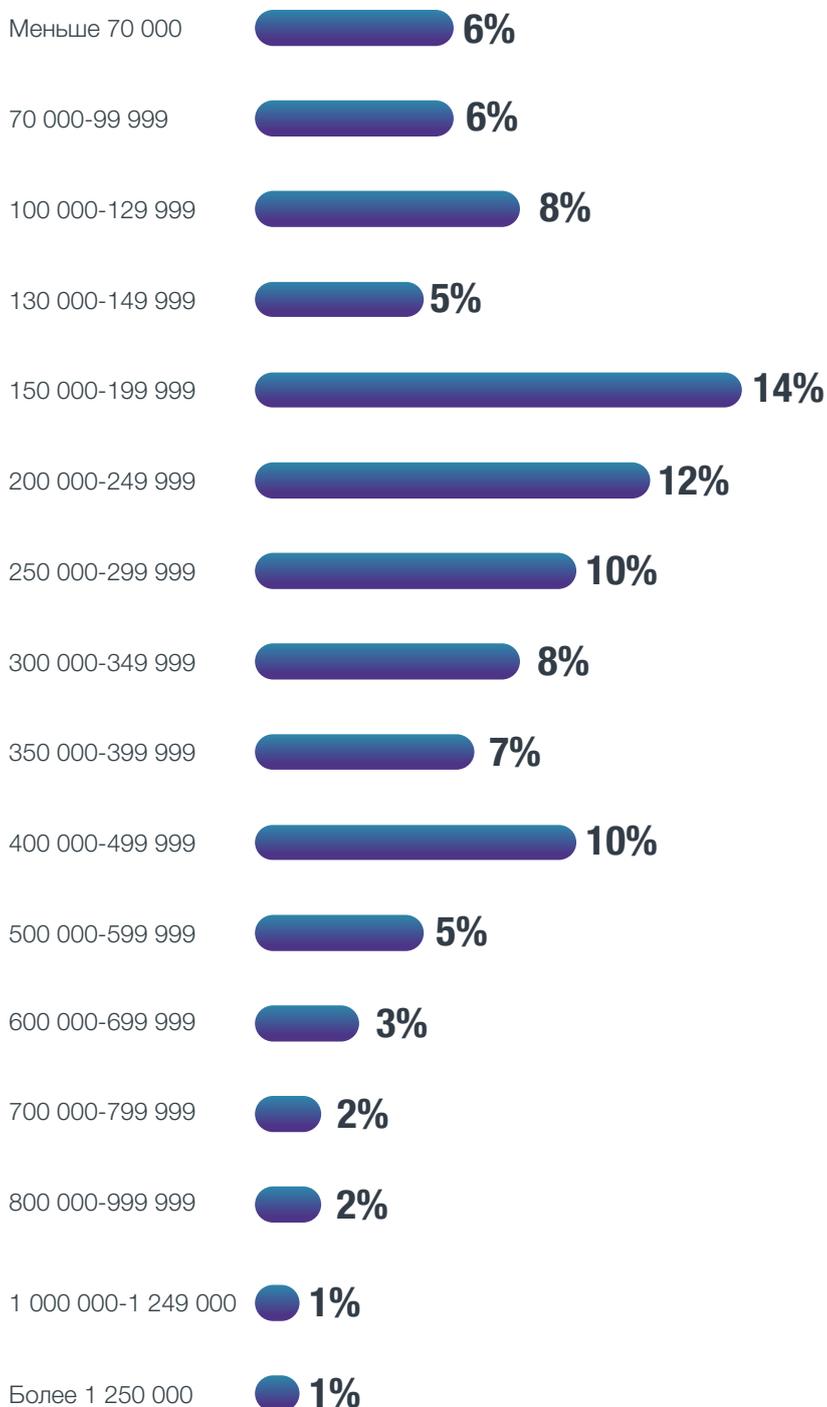


Затрудняюсь ответить

# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ



## РАЗМЕР ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛА ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ В РУБЛЯХ



**ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ  
О ЗАРПЛАТАХ В ВАШЕЙ  
ИНДУСТРИИ?**

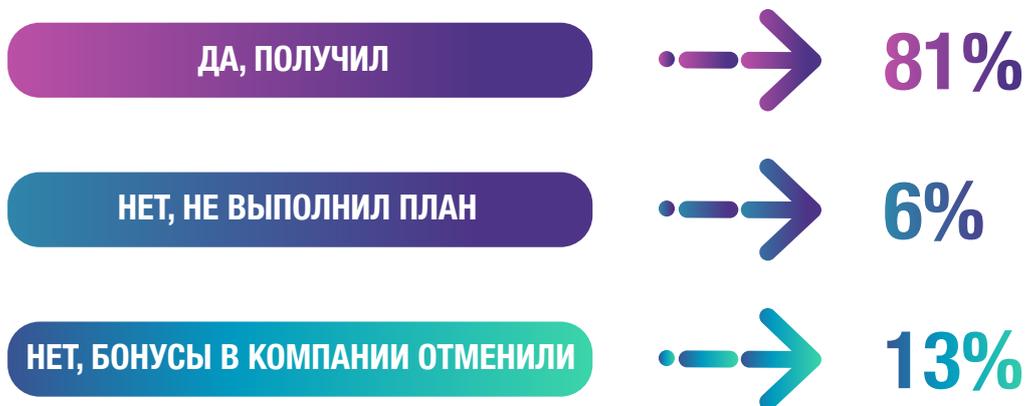
ЗАКАЖИТЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ



**СТАТЬ ЧАСТЬЮ  
ANTAL TALENT**

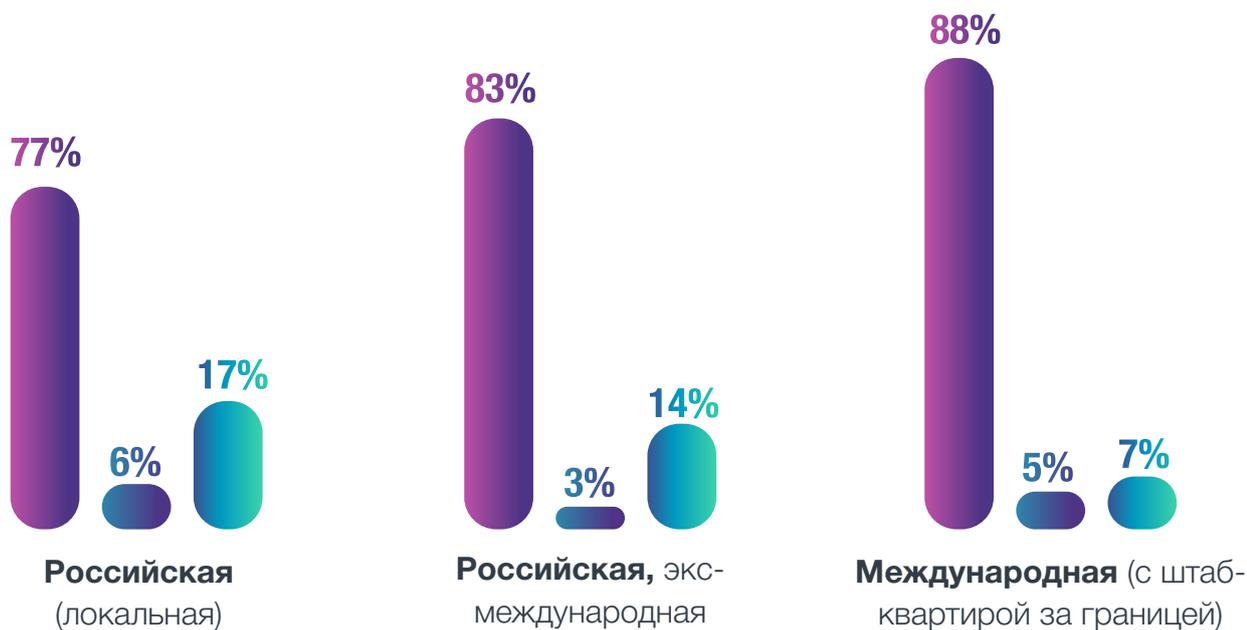


## ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?



## ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Да, получил

Нет, не выполнил план

Нет, бонусы в компании отменили



## КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ СОСТАВИЛ ВАШ ГОДОВОЙ БОНУС?

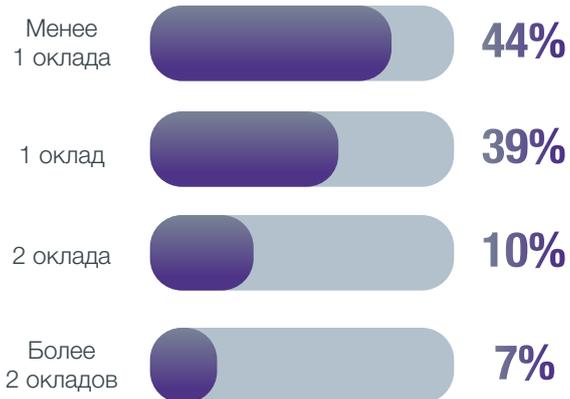


## КАКОЙ У ВАС ТИП БОНУСА?\*

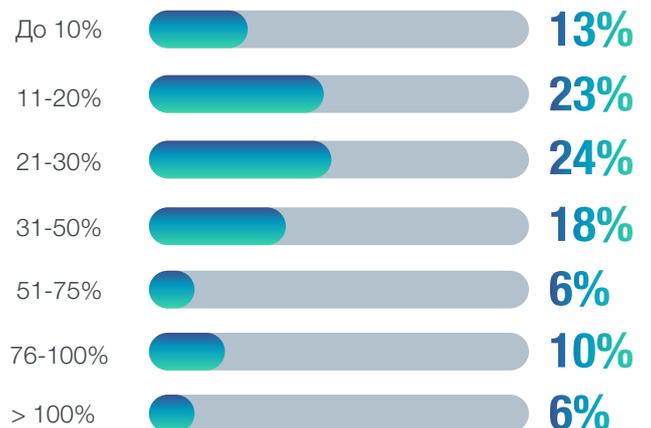
\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



## КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ОКЛАДОВ СОСТАВЛЯЕТ ВАШ КВАРТАЛЬНЫЙ БОНУС?



## КАКОЙ ПРОЦЕНТ ОТ ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛАДА СОСТАВЛЯЕТ ВАШ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ БОНУС?





# ЛЬГОТЫ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# Льготы



## НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

74%



ДМС

60%



Возможность удаленной работы

49%



Мобильная связь

49%



Корпоративное обучение

47%



Гибкий график работы

32%



Дополнительные дни к отпуску

30%



Парковка

30%



Страхование жизни

29%



Дополнительная оплата больничного

27%



Оплата питания

25%



ДМС для членов семьи

21%



Компенсация расходов на машину

20%



Скидки на продукцию/услуги компании/партнеров

19%



Автомобиль

20%



Оплата фитнеса

15%



Оплата расходов на транспорт

13%



«Кафетерий льгот» (возможность выбора льгот)

8%



Акции компании/опционы

6%



Корпоративный пенсионный план

5%



Льготные условия по кредитам



## ТОП-5 ЛЬГОТ ПО НАЛИЧИЮ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ

### Российская (локальная)



64%

ДМС



55%

Возможность удаленной работы



45%

Корпоративное обучение



41%

Гибкий график работы



35%

Мобильная связь

### Российская (экс-международная)



83%

ДМС



63%

Возможность удаленной работы



58%

Мобильная связь



53%

Корпоративное обучение



50%

Гибкий график работы

### Международная (с штаб-квартирой за границей)



87%

ДМС



68%

Мобильная связь



67%

Возможность удаленной работы



55%

Гибкий график работы



53%

Корпоративное обучение



**Екатерина Головина**  
Карьерный консультант  
**Antal Talent**

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## КАК ПОДДЕРЖИВАТЬ WORK&LIFE BALANCE В УСЛОВИЯХ СТРЕССА И РЕГУЛЯРНЫХ ПЕРЕРАБОТОК?

Мир сложен и постоянно становится все более комплексным. Многие люди испытывают дисбаланс, как внутренний, так и внешний. Чем сильнее давит внешняя система, тем важнее укрепить внутреннюю. Человеку важно понимать законы развития внешней среды, считывать ее состояние и сознательно изменять его. Важным качеством будет умение находить баланс в работе и возможности для поддержания своего состояния в ресурсе.

Термин work-life balance был предложен еще в 90-х годах XX века для описания соотношения между временем, которое мы тратим на работу, и временем, уделяемым себе. Очевидно, что рекомендаций, которые подошли бы всем не существует, а представления об идеальной жизни у каждого свои. Представления о балансе могут меняться в зависимости от жизненных этапов, ценностей, особенностей текущей работы. Кто-то старается полностью отключиться от рабочих задач после 18 часов, а для кого-то work-life balance — работать по 12 часов в день, чтобы ездить в отпуск 4 раза в год. Звучит знакомо?

Человек выгорает, если перестает уделять время личностному и профессиональному развитию. Он видит то, что нужно сделать в моменте, и с трудом мыслит стратегически.

### Что можно посоветовать?

- Следуйте дисциплине и планируйте расписание. Особенно полезно завершая работу, отметить выполненные задачи и написать list-to-do на завтра, выстроив приоритеты
- Постарайтесь находиться здесь и сейчас. Вы не можете изменить прошлое и проконтролировать будущее, поэтому наиболее продуктивно будет делать то, что зависит от вас в моменте. Отдыхая, не думайте о работе, а работая не отвлекайтесь.
- Работайте в режиме однозадачности. При переключении между задачами мозг теряет до 47% времени в режиме блуждания. Для вхождения в поток требуется примерно 15 минут сосредоточенности на текущей задаче, а это немало.
- Откажитесь от перфекционизма. Не каждую задачу можно выполнить на отлично и не стоит переживать по этому поводу. Есть то, что зависит от вас, а есть обстоятельства или люди, на которых вы не можете влиять.
- Ориентируйтесь на свое представление о life- work-balance. При выполнении работы, учитывайте свои индивидуальные особенности, привычки, пики продуктивности и спады.
- Чтобы чувствовать баланс, важно фокусироваться на приятных моментах и достижениях в 4 сферах жизни — работа, личная жизнь, здоровье и саморазвитие.
- Следите за своим эмоциональным состоянием, контролируйте уровень счастья. Из понимания в какой эмоции я нахожусь здесь и сейчас можно выбирать построение



**Екатерина Головина**  
Карьерный консультант  
**Antal Talent**

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

эффективной работы над задачами. Поддержание уровня счастья на высоком уровне позволит не впасть в прокрастинацию, выполнять задачи, находясь в хорошем настроении и в ресурсе.

Стресс часто возникает не из-за количества задач, а из-за того, как устроен день, смешиваются или разделены личные и рабочие задачи. Жёсткое расписание делает любое отклонение поводом для волнений, а когда всё расписано по минутам, любое отклонение воспринимается как сбой. Раз в неделю полезно останавливаться и смотреть: что сработало, что сбilo ритм и что хочется изменить. Исследования показывают, что сотрудники чувствуют себя более мотивированными, работая в гибридном формате. Отсутствие строгого разделения между рабочим и личным помогает быть продуктивнее и находить время на себя и близких.

В подходе work-life blend можно менять дела местами, делать паузу в момент усталости и продолжать, когда возвращается энергия. Если есть гибкость, стресса становится меньше и появляется ощущение контроля. Work-life blend — подход, в котором рабочее и личное не противопоставляются друг другу, а составляют одно целое.

В основе концепции — идея, что в жизни есть место и делам, и отдыху. Человеку важно самому решать, когда и как выполнять задачи. Это снижает уровень тревожности и помогает быстрее восстанавливаться после перегрузок.

Одна из новых идей в концепции work-life blend — умение расставлять приоритеты, учитывая физическое и эмоциональное состояние и ресурсы. К балансу между работой и жизнью приводит уровень благополучия, ментальное здоровье, умение контролировать личные границы, отсутствие стремления к перфекционизму.

Blend хорошо работает в реальности, где есть нет четкого начала и окончания рабочего дня, задачи появляются внезапно и нужно их решать по ходу, при этом есть требующие внимания семейные дела. Если вы не можете «отключиться» от жизни на восемь часов, такой подход создан для вас. Это хороший вариант для тех, кто выстраивает новые привычки, такие как спорт, учёба, хобби — work-life blend даёт пространство, чтобы не ждать вечера, а делать что-то важное в течение дня.

Чтобы подход начал работать, придётся наблюдать за собой, исследовать и постепенно выстраивать подходящий ритм. Не нужно сразу рассчитывать на идеальный результат, достаточно сделать первый шаг — начать с простой прогулки днём или обсудить новые границы с близкими. Главное — не бойтесь ошибаться и пробовать снова.

Work-life blend не универсален. Если вы чувствуете себя спокойно только в чётком расписании, где каждое действие прописано заранее, этот формат может оказаться непривычным. В таких случаях лучше обратиться к классическому подходу баланса.

# ЛЬГОТЫ



## ВАЖНОСТЬ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

66%



ДМС

60%



Возможность удаленной работы

51%



Гибкий график работы

39%



Корпоративное обучение

37%



ДМС для членов семьи

33%



Дополнительные дни к отпуску

31%



Дополнительная оплата больничного

26%



Мобильная связь

26%



Парковка

25%



Оплата питания

24%



Страхование жизни

23%



Оплата фитнеса

21%



«Кафетерий льгот» (возможность выбора льгот)

21%



Компенсация расходов на машину

21%



Автомобиль

17%



Оплата расходов на транспорт

15%



Акции компании/опционы

14%



Корпоративный пенсионный план

14%



Льготные условия по кредитам

10%



Скидки на продукцию/услуги компании/партнеров



## ВАЖНОСТЬ И НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

### Методология поколений

**Поколение Z**  
2000-2015

**Поколение Y**  
1984-1999

**Поколение X**  
1967-1983

**ВАЖНОСТЬ**

**Поколение Z**

**НАЛИЧИЕ**

68%



Возможность удаленной работы



68%

64%



ДМС



69%

58%



Гибкий график работы



52%

52%



Корпоративное обучение



61%

37%



Дополнительные дни к отпуску



36%

36%



Дополнительная оплата больничного

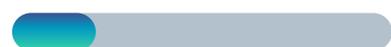


29%

28%



«Кафетерий льгот» (возможность выбора льгот)



15%

28%



Оплата питания



25%

23%



Страхование жизни



26%

21%



ДМС для членов семьи



25%



**Ольга Хлопова**

Руководитель отдела персонала

**ООО «ДжейТНЛ», потребительские товары  
для здоровья (группа компаний  
Johnson & Johnson)**



**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **КАК УПРАВЛЯТЬ ПОКОЛЕНЧЕСКИМИ РАЗЛИЧИЯМИ В КОМАНДЕ?**

Современные команды становятся всё более многогранными — не только по опыту, навыкам и профессиональным карьерным трекам (историям), но и по представленности поколений. В одной команде могут работать одновременно представители четырех поколений: Baby Boomers, поколений X, Y (миллениалов), Z. И уже совсем скоро к нам придут на стажировки представители поколения Альфа — рожденных после 2011 года и с детства погруженных в цифровую среду.

У каждого поколения свои взгляды на карьеру, мотивацию, стиль общения и ожидания от работодателя. Такое разнообразие усиливает командную динамику, обогащает обмен опытом и требует от руководителей гибкого и инклюзивного подхода к управлению. Это создаёт богатую палитру возможностей и вызовов для руководителей и HR бизнес-партнеров. Как выстроить коммуникацию между поколениями, чтобы избежать конфликтов и недопонимания? Как использовать сильные стороны каждого поколения для достижения общих целей? И какие практики действительно работают в российских реалиях?

На горизонте десятилетия руководители и HR изучали теорию поколений и фокусировались на их различиях. В нашей компании мы выбрали другой подход: фокус не на различиях, а на том как разные поколения могут эффективно взаимодействовать и дополнять друг друга в одной команде. Инклюзивность становится ключевым фактором успешного взаимодействия между поколениями. Это не просто про равные возможности — это про создание среды, где каждый сотрудник чувствует себя услышанным, уважаемым и вовлечённым, независимо от возраста, навыков и опыта.

Как мы это делаем? Через систему инклюзивного, человекоцентричного лидерства, которая включает:

**1. Эмпатичное лидерство.** Фокус на диалог и эффективное взаимодействие, фокус на общих бизнес-целях, а не подчеркивание различий. Важность понимания предпочтений разных поколений в коммуникации и уважение различий в команде, в том числе различий между поколениями.

**2. Менторинг:** переход от концепций классического и обратного менторинга к взаимному менторингу, при котором обмен знаниями и опытом происходит в обе стороны: цифровые навыки поколения Z и навыки коммуникации, управления конфликтами и эмпатии поколений Baby Boomers, X и Y.



**Ольга Хлопова**

Руководитель отдела персонала

**ООО «ДжейТНЛ», потребительские товары  
для здоровья (группа компаний  
Johnson & Johnson)**



**2**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

**3. Разные форматы обучения:** интерактивные курсы, практические кейсы, коучинг. В компании ежегодно проводится «Месяц карьерного развития» с фокусом как на традиционные сценарии развития карьеры, так и на цифровую грамотность, и AI в управлении карьерой.

**4. Инклюзивные коммуникации.** Открытые диалоги с фокусом на психологическую безопасность на рабочем месте. Избегание возрастных клише в корпоративной культуре и коммуникации. Мы проводим командные сессии, направленные на формирование командных норм и обмен обратной связью всех членов команды, включающие в том числе обсуждения стереотипов, связанных с поколениями. Для многих команд такие сессии стали настоящим откровением: “Мы гораздо ближе друг к другу, чем привыкли думать!”

**5. Поддержка ментального и физического благополучия.** Программы, учитывающие разные потребности: гибкий график, возможность выбора формата работы (удалённо, гибридно, в офисе), психологическая поддержка, здоровье и активность. Уважение к личным обстоятельствам и жизненным этапам сотрудников, в том числе через систему льгот.

Измерить результат нам помогает регулярный опрос вовлеченности, измерение индекса инклюзивности, который стабильно превышает 90% на протяжении последних двух лет, анализ данных по движению персонала, текучести кадров, в том числе по возрастным группам, обратная связь по программам менторинга.

Разные поколения в команде — это не проблема, а ресурс. Каждое поколение когда-то было молодым. У нас гораздо больше общего, чем кажется — важно видеть это и использовать сильные стороны друг друга для совместной работы.

Мы создаём рабочую среду, где каждый голос услышан, каждая точка зрения ценится, происходит обучение друг у друга, и каждое поколение чувствует себя ценным, уважаемым и понятым.



## ВАЖНОСТЬ И НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

### Методология поколений

**Поколение Z**  
2000-2015

**Поколение Y**  
1984-1999

**Поколение X**  
1967-1983

**ВАЖНОСТЬ**

**Поколение Y**

**НАЛИЧИЕ**

70%



ДМС



77%

65%



Возможность удаленной работы



64%

55%



Гибкий график работы



51%

43%



Корпоративное обучение



53%

38%



ДМС для членов семьи



27%

36%



Дополнительные дни к отпуску



33%

33%



Дополнительная оплата больничного



31%

29%



Оплата питания



26%

28%



Оплата фитнеса



19%

25%



«Кафетерий льгот»  
(возможность выбора льгот)



15%



## ВАЖНОСТЬ И НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

### Методология поколений

**Поколение Z**  
2000-2015

**Поколение Y**  
1984-1999

**Поколение X**  
1967-1983

**ВАЖНОСТЬ**

**Поколение X**

**НАЛИЧИЕ**

62%



ДМС



71%

55%



Возможность удаленной работы



56%

47%



Гибкий график работы



42%

38%



ДМС для членов семьи



23%

35%



Корпоративное обучение



44%

31%



Парковка



34%

31%



Дополнительные дни к отпуску



31%

28%



Дополнительная оплата больничного



27%

28%



Мобильная связь



51%

26%



Страхование жизни



28%



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ



ОЦЕНКА АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ (ГДЕ, 1 - ВСЕ ОЧЕНЬ ПЛОХО, А 5 - ВСЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО)



**РЕЙТИНГ - 3.84**

ИСПЫТЫВАЕТЕ ЛИ ВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ В ДАННЫЙ МОМЕНТ?

32%

Да

48%

Нет

20%

Затрудняюсь ответить

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА



Мужчины

28%

Да

52%

Нет

20%

Затрудняюсь ответить



Женщины

35%

Да

46%

Нет

19%

Затрудняюсь ответить



**Александра Ильинская**

Старший консультант практики  
«Финансовые институты. Услуги для  
бизнеса»

**Antal Talent**



**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ЭПИДЕМИЯ СОВРЕМЕННОСТИ

Эмоциональное выгорание – эпидемия, приобретающая национальные масштабы. Синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека.

Часто ЭВ путают с депрессией или хронической усталостью.

Раньше люди тоже уставали, но усталость была физическая. Чтобы отдохнуть было достаточно перестать работать. Сейчас эпоха ментальной, психической и физической усталости.

Кто подвержен ЭВ? Абсолютно все профессии, вне зависимости от уровня позиции. Это может быть простой секретарь, а может быть Вице-президент корпорации. Устают все, новости читают все, общаются с коллегами и просто окружающими тоже все. Добавим еще семейные проблемы. Школы, бесконечные чаты, новогодние подарки и прочее...

Итак, какие же основные факторы эмоционального выгорания?

- 1. Большое количество проблемных коммуникаций** (врачи, учителя, социальные работники).
- 2. Ситуация высокой неопределенности.** Те, кто генерирует тренды, придумывает что-то новое. Только этот человек обладает знаниями, как должно быть. Ему неоткуда получить совет.  
Эмоционально выгорают те, кто бежит марафон с темпом спринта, не снижая темпа. Те, кто вынужден постоянно в работе делать выбор и от этого выбора много зависит.
- 3. Недружественное рабочее сообщество.** Стабильность эмоционального состояния (неперегруженность) зависит от окружения рабочей среды. Dream team.
- 4. Нарушение чувства справедливости.** Речь идет не только о финансовом вознаграждении, но и о благодарности. Навыки теплого взаимодействия с коллегами.  
Кто помнит за собой в последнее время, чтобы он искренне от сердца благодарил коллег? А ведь «спасибо» - это часто то, что заставляет человека продолжать и двигаться дальше.
- 5. Человек сам с собой не договорился о значимости задачи и работы в целом.** Высокий уровень свободы выбора профессий: можно спасать планету, можно помогать больным детям, изучать морское дно. Большое влияние оказывают на неудовлетворенность социальные сети, иллюзия идеальной насыщенной жизни.



## Александра Ильинская

Старший консультант практики  
«Финансовые институты. Услуги для  
бизнеса»

**Antal Talent**

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

6. **Высокая степень ответственности** и на работе и дома, навязанная извне. Когда все ставишь на кон. Либо ты первый, либо никто. Все знают Юрия Гагарина (12 апреля 1961 года), а как зовут второго человека, полетевшего в космос? (Алан Шепард спустя всего 3 недели 5 мая 1961; Герман Титов 2 советский летчик 6 августа 1961).

7. Очень опасная привычка – **прятать эмоции** внутри, не давая им выход.

8. **ЭВ усугубляется у трудоголика**. У такого человека нарушен механизм «устал – отдохни». Особенно если в детстве запрещали отдыхать, например, из-за жесткого графика тренировок в спорте. Или требовали высоких результатов в учебе.

**Эмоциональное выгорание** – выраженное эмоциональное истощение, влекущее за собой ментальное истощение, физическое истощение, но в первую очередь эмоциональное. Когда у человека нет эмоций никаких.

Стадии эмоционального выгорания

### 1. Стадия напряжение (гоу-гоу)

Новая работа, кураж, запал, сильные впечатления, человек думает о работе 24 часа в сутки. Положительная обратная связь заряжает, возникает серотониновая зависимость. Вырабатывается гормон удовольствия дофамин. Я – супергерой, я смогу, я всё сделаю!

Но работа – это только одна сфера из жизни человека. Все остальные сферы начинают проседать. Ухудшаются отношения с близкими с детьми. При возможности съездить в отпуск постоянно думает о работе, телефон всегда с собой, даже в бассейне.

### 2. Стадия усталости (сопротивления)

Стадия усталости проявляется на всех трех уровнях:

- ментальной,
- психологической,
- физической.

Сигналят все три сектора. У каждого человека проявляется в своих сигналах. При спринте истощаются запасы энергии. Хочется лежать на диване и щелкать пультом от телевизора, нет сил переживать даже бессмысленные эмоции. Человек увеличивает дистанцию между собой и другими. Нет сил на встречу с друзьями. Нет сил на новый проект. Человек не сразу распознает эти признаки за собой, зачастую он думает, что их настигла лень. Начинает себя ругать и заставлять работать, однако работать в таком состоянии все равно не получится качественно. Отсутствие желаний ни глобальных ни даже самых маленьких. Каждый день как день сурка. Постоянный вопрос лейтмотивом: что я здесь делаю? Потеря смысла деятельности.



## Александра Ильинская

Старший консультант практики  
«Финансовые институты. Услуги для  
бизнеса»

**Antal Talent**

**3**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

### Физические признаки:

- повышенная чувствительность эмали зубов;
- страдает слизистая (стоматит, герпес, эрозия желудка);
- повышенное чувство тревоги (человек не может часами заснуть даже при высокой усталости);
- тянет на жирную, соленую, сладкую пищу, покурить;
- проблемы с концентрацией внимания: рассеянность, неспособность концентрироваться даже на важном материале;
- уходит эмпатия. Возрастает дистанция между человеком и родными, коллегами. Отношение к людям как к вещам, появляется черствость.

### 3. Стадия - Обратимое эмоциональное выгорание.

Усугубляются признаки предыдущего этапа. Преследует раздражительность, повышенная чувствительность к звукам. То, что при обычных обстоятельствах не раздражает при ЭВ вызывает сильную реакцию (голоса детей вдалеке, музыка, сопение коллег). Это раздражение в случае нашей действительности проявляется в интонации (ехидная, цепляющая).

### Тело диктует сигналы:

- соматоформные расстройства (соматика) – невротическое расстройство, характеризующиеся наличием заболеваний, для которых не удастся выявить объективной причины. Например, рука отказывает, ноги не идут на работу, внезапная боль в животе;
- истерический психоз – кратковременное и полностью обратимое психическое расстройство, которое возникает в связи с психологическими травмами. Например, внезапные вспышки слепоты, глухоты на ровном месте. Сильный звон в ушах.
- занижение собственных успехов;
- ощущение внезапной некомпетентности даже несмотря на опыт, беспомощность;
- грубость, резкость, капризность. Например, уставшая мама кричит и грубо разговаривает со своим любимым ребенком из-за хронической усталости.

### 4. Стадия Необратимого эмоционального истощения

#### Характеризуется:

- открытый цинизм;
- ненависть к работе;
- профдеформация (когнитивное искажение, психологическая дезориентация личности);
- подозрительность к людям, что они все подлые;



## Александра Ильинская

Старший консультант практики  
«Финансовые институты. Услуги для  
бизнеса»

**Antal Talent**

4

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- негативизм (Активный негативизм сопровождается непосредственными действиями, то есть человек не только не выполняет то, что от него требуют, но и делает все совершенно наоборот. Пассивный же негативизм – это просто отказ совершать требуемое);
- деградация человека (утрата психической уравновешенности, устойчивости, ослабление активности и работоспособности).

### Лечение

**1 стадия.** Необходима профилактика. Соблюдать баланс работа/отдых. Но человек часто отмахивается, поскольку у него нет негативных эмоций, ему работа в радость. Необходимо все вводить в график: еда, мышцы, сон, разговор, близость. Должны быть задействованы все сферы жизни.

**2 стадия.** Про отдых. Сколько нужно отдыхать? До тех пор, пока конкретно вы не почувствуете себя отдохнувшим. Необходимо научиться чувствовать свою усталость, искать баланс. Обязательно отдыхать информационно, а не только физически. Наши глаза и мозг перегружены избытком информации низкого качества. Также как мы переедаем за столом, также мы переедаем информации из интернета, смартфона и т.д. Необходимо четко следить за ограничением потребляемой информации, пользоваться исключительно достоверными источниками с целью избегания перегрузки головы.

**3 стадия.** Потеря смысла и уверенности в своих силах. Саббатикал – оплачиваемый или частично оплачиваемый длительный отпуск на срок от 3 месяцев до 1 года, за время, которого за сотрудником гарантированно сохраняется его должность и заработная плата. Henkel, Mars, Lufthansa, Siemens, Hewlett Packard, Adidas, Сбер. Смысл саббатикала – необходимость остановиться, замедлиться, выдохнуть, осмыслить жизнь, отслеживать негативные эмоции. Необходимо проработать синдром отличника, перфекциониста.

**4 стадия.** Полная смена профессионально деятельности + медицинская помощь.

### Профилактика ЭВ

1. Постарайтесь «дистанцировать» себя от занимаемой должности.
2. Не драматизируйте события и не возводите свои деловые задачи в ранг мирового значения.
3. Устраивайте свой досуг: ходите в кино, театры и на выставки, какими бы уставшими вы не были. Это дает возможность получения новой приятной информации, отвлечения от рабочей ситуации.
4. Вечером старайтесь не решать рабочих проблем. Вечер – ваше время, которое вы



## Александра Ильинская

Старший консультант практики  
«Финансовые институты. Услуги для  
бизнеса»

**Antal Talent**



**5**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

можете потратить на себя и свою семью. Не пренебрегайте выходными днями в угоду работе.

5. Больше общайтесь с людьми, которые не связаны с вами узами деловых отношений.

6. Занимайтесь физкультурой, это поможет снять негативное напряжение.

7. Пейте много воды и ешьте регулярно здоровую пищу, что обеспечит организм необходимыми нутриентами для восстановления.

8. Всегда выделяйте время на полноценный сон.

9. Медитация идеальна, но она не всем подходит. Можно заменить на наблюдения заката, прогулка в парке. Любое занятие, расслабляющее мозг.

10. Прокричаться, например, «выложиться по полной» на футбольной игре, в водном поло.

11. Разрешить себе быть неидеальным без чувства вины. Кто критикует других, сам страшно боится критики.

### **Главное – это разрешить себе быть неидеальным.**

Основным показателем здоровых отношений на работе / дома / в коллективе является смех. Если люди смеются на работе, значит все в порядке.



СУЩЕСТВУЮТ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПРАКТИКИ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ В СИТУАЦИЯХ СТРЕССА ИЛИ ВЫГОРАНИЯ?



ЕСТЬ ЛИ У ВАС ОПЛАЧИВАЕМЫЕ ПОДРАБОТКИ?



Да, они **связаны** с основным видом деятельности



Да, но они **не связаны** с основным видом деятельности



Нет



**Юлия Мостакова**  
Директор по персоналу  
ООО «Иридиум Сервис»

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## КАК ОЦЕНИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ?

Вовлеченность и корпоративная культура – это два взаимосвязанных понятия, которые формируют уровень удовлетворённости и продуктивности сотрудников, а также влияют на инновационность, устойчивость и успех компании в целом.

Вовлечённость сотрудников — это эмоциональная и профессиональная привязанность сотрудника к своей компании, проявляющаяся в готовности вкладываться в общее дело, проявлять инициативу и стремиться к достижению целей. Такие сотрудники лояльны, ответственны, заинтересованы в результатах компании.

Корпоративная культура — это система общих ценностей, норм, правил, традиций и поведения, принятых внутри компании. Важно, чтобы ее элементы не были формальными, а действительно проявлялись в повседневной жизни сотрудников, в их поведении, коммуникации и мотивации.

Связь корпоративной культуры и вовлеченности очевидна. Комфортная рабочая среда и поддерживающая атмосфера напрямую влияют на то, насколько сотрудники чувствуют себя частью команды и готовы вносить вклад в общее дело.

Вовлеченные сотрудники искренне следуют ценностям и традициям компании, соблюдают установленные нормы и правила. Они активно участвуют в обсуждениях, делятся идеями, не боятся допустить ошибку. Конструктивная обратная связь и открытая коммуникация с руководством усиливает их приверженность общим целям. Оценка вовлеченности через корпоративную культуру требует особого внимания. Кроме наблюдения и анализа «мягких» сигналов, таких как поведение сотрудников и общая атмосфера в коллективе, важно регулярно отслеживать и количественные показатели. К ним относятся: анализ восприятия корпоративных ценностей, уровень внутренней коммуникации, участие в корпоративных мероприятиях, показатели лояльности и текучести персонала, результаты опроса удовлетворенности и другие метрики.

Проведение регулярных опросов, интервью, фокус-групп и других мероприятий помогает не только отслеживать динамику значимых показателей, но и своевременно выявлять потенциальные проблемы, снижать риски, а также принимать обоснованные решения для улучшения корпоративной среды.

# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ



ВОПРОСЫ ПОДГОТОВЛЕНЫ В ПАРТНЕРСТВЕ  
С КОМПАНИЕЙ “ПОНИМАЮ”

ПОНИМАЮ

## ЕСТЬ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПРОГРАММА БЛАГОПОЛУЧИЯ?

Да

72%

28%

Нет

## КАКИЕ ПРОГРАММЫ БЛАГОПОЛУЧИЯ ЕСТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

### ФИЗИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

ДМС / ПРОГРАММЫ МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, КОРПОРАТИВНЫЕ СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, КОНСУЛЬТАЦИИ / ЛЕКЦИИ ЗОЖ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ, ЭРГНОМИКА РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА, КОМНАТЫ ОТДЫХА



84%

### ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

ОНБОРДИНГ И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ, ИНДИВИДУАЛЬНОЕ КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, КОУЧИНГ, НАСТАВНИЧЕСТВО, КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ, ПРОГРАММЫ РОТАЦИЙ, ДОСТУП К ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ РЕСУРСАМ



78%

### МЕНТАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

КОНСУЛЬТАЦИИ ПСИХОЛОГА ОНЛАЙН/ОФФЛАЙН, ГРУППОВЫЕ СЕССИИ С ПСИХОЛОГОМ, ОБУЧАЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ С ПСИХОЛОГАМИ



73%

### СОЦИАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

КОРПОРАТИВНЫЙ НЕТВОРКИНГ, КОРПОРАТИВНЫЕ ЧАТЫ, ТИМБИЛДИНГИ, ТЕМАТИЧЕСКИЕ МИТАПЫ / КЛУБЫ ПО ИНТЕРЕСАМ, СЕМЕЙНЫЕ ДНИ, КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ПРИЗНАНИЯ, БАДДИ ПРОГРАММЫ



69%

### ФИНАНСОВОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

МАТЕРИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА, ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНЫХ СКИДОК, КОНСУЛЬТАЦИИ ФИНАНСОВЫХ / НАЛОГОВЫХ ЭКСПЕРТОВ, КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ



56%

### СРЕДА ПРОЖИВАНИЯ

ВОЛОНТЕРСКИЕ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ



40%



**Дарья Федорова**

Генеральный директор, коуч ACSTH ICF

**Понимаю**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **НЕ ТОЛЬКО ЗУМЕРЫ: ПОЧЕМУ КОРПОРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА ЖЕНЩИН 40+ И СОТРУДНИКОВ СТАРШЕГО ПОКОЛЕНИЯ СТАНОВИТСЯ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНОЙ**

Сегодня корпоративная повестка все чаще крутится вокруг зумеров: как привлечь, как удержать, как с ними говорить. Но в этом шуме мы рискуем упустить тех, кто на самом деле держит бизнес — опытных, лояльных, профессиональных сотрудников 40+, особенно женщин. Между тем именно они становятся новой группой риска: выгорают, сталкиваются с возрастными барьерами и не находят отклика в стандартных HR-практиках.

Женщины старше 40 часто оказываются в тройной нагрузке: профессиональные амбиции, забота о подростках или пожилых родителях, собственные физиологические и психологические изменения. Их рабочий ритм стабилен, но ресурсы не безграничны. Программы корпоративного благополучия, адаптированные под их жизненный контекст, становятся не бенефитом, а фактором устойчивости.

Но забота о старшем поколении — это не только про женщин 40+. Все более заметной становится необходимость поддержки предпенсионеров и сотрудников пенсионного возраста. Часто это специалисты с уникальной экспертизой, которую невозможно передать за пару месяцев. При этом именно они сталкиваются с тревогой перед выходом на пенсию, снижением социальной значимости, ухудшением самочувствия. Многие продолжают работать — по необходимости или по внутренней потребности быть полезными, но без системной поддержки.

Работодателям важно проявлять гибкость: предлагать адаптированные графики, наставничество, ролевые переходы и программы сопровождения выхода на пенсию. Это не просто забота — это способ сохранить опыт в команде, повысить лояльность и укрепить внутреннюю культуру уважения.

Рынок труда стареет: согласно Росстату, доля сотрудников старше 45 лет ежегодно растет. Но в корпоративной культуре по-прежнему доминирует молодежный дискурс: тренинги по карьерному росту, энергичные фитнес-программы, гибкие форматы, ориентированные на digital-native поколение. В результате старшее поколение чувствует себя «невидимым» — и чаще уходит, несмотря на лояльность и экспертизу.

Компании, которые осознанно включают поддержку сотрудников 40+ в стратегию заботы, получают мощную отдачу. Это могут быть психологические консультации с



**Дарья Федорова**

Генеральный директор, коуч ACSTH ICF

**Понимаю**

**2**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

учетом возрастных и гендерных особенностей, коучинг по управлению карьерой в зрелом возрасте, программы по теме менопаузы и гормональных изменений, работа с темой «пустого гнезда», сопровождение семейных и финансовых стрессов.

Важно не только создать программу, но и правильно ее коммуницировать. Женщины и сотрудники старшего возраста нередко склонны «не жаловаться» и «не выносить личное на работу». Поэтому эффективна работа через амбассадоров, поддержку руководителей, индивидуальные обращения и анонимные форматы.

Корпоративная забота — это не только про гибкость для молодых. Это еще и про уважение к опыту, сохранение устойчивости и вовлеченности тех, кто долгие годы несет на себе бизнес. И именно эти люди все чаще задают компании важный вопрос: «А вы меня здесь еще видите?»

## Партнер исследования



Платформа корпоративного благополучия ПОНИМАЮ реализует программы поддержки сотрудников, обеспечивающие профессиональную помощь в решении повседневных проблем сотрудников. В рамках платформы предусмотрено оказание индивидуальных консультаций психологов, коучей, юристов, экспертов по личным финансам, консультантов по здоровому образу жизни, фитнес тренеров, инструкторов практик осознанности и зооконсультантов, а также проведение информационно-просветительских мероприятий в сфере well-being.



## КАКИЕ SOFT SKILLS (ГИБКИЕ НАВЫКИ) ВАЖНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ?

79%



Умение решать комплексные задачи

50%



Умение работать в команде

49%



Умение адаптироваться в меняющейся ситуации

48%



Критическое мышление

43%



Умение управлять людьми

39%



Умение распределять свое время и решать задачи вовремя

36%



Ведение переговоров

31%



Коммуникабельность

27%



Умение формировать суждения и принимать решения

22%



Креативность

20%



Эмоциональный интеллект

13%



Этичность в работе

11%



Навыки публичных выступлений



**Елена Синельщикова**

Бизнес-партнер по управлению персоналом  
ООО «ФЕСКО Интегрированный Транспорт»

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## ПЕРЕОБУЧЕНИЕ КАК АЛЬТЕРНАТИВА СОКРАЩЕНИЮ: РЕАЛЬНЫЕ ИСТОРИИ УСПЕШНОГО РЕСКИЛЛИНГА

Периоды нестабильности в экономике и бизнесе требуют особой гибкости при управлении человеческими ресурсами. Приходится сверять шаги при работе с персоналом со стратегией компании, частью которой становится переобучение персонала.

Если не учитывать выполненные работы и завершённые программы по развитию сотрудников, можно одним неверным решением свести на нет предыдущие успехи. Однако, если продумать действия при возникновении рисков, связанных с необходимостью оптимизации штата компании, то вполне возможно свести к нулю большинство из них.

Переобучение сотрудников, как эффективный подход для сохранения и развития ресурсов компании, помогает снизить риски, связанные с резкими изменениями рыночной ситуации. Переподготовка кадров позволяет укрепить положение дел в и повысить общую конкурентоспособность бизнеса, обеспечить поддержку для самореализации сотрудников.

Основное преимущество такого подхода состоит в возможности быстрой адаптации компании к меняющейся рыночной ситуации. Высококонкурентная среда в транспортно-логистической отрасли требует постоянного обучения и развития сотрудников. Инвестируя в эти процессы, мы повышаем устойчивость и обеспечиваем гибкость общей работы. Когда возникает необходимость оптимизировать расходы и повысить эффективность, можно с минимальными потерями обеспечить требуемый результат.

Перечислим и остальные преимущества такого подхода.

- **Оптимизация расходов.** Затраты на переобучение обычно значительно ниже расходов на поиск и найм сотрудников, интеграцию в компанию, прочих издержек, связанных с наймом персонала.
- **Сохранение мотивации.** Возможность переобучения и развития новых навыков формирует эффективную рабочую среду, снижает уровень стресса и неопределённости, формирует осознание собственной профессиональной ценности сотрудников.
- **Вклад в формирование бренда работодателя.** Компания становится привлекательнее для будущих соискателей, повышается их качество, упрощается взаимодействие с рынком труда.
- **Сохранение ценных сотрудников.** Этот момент важен для стабильности компании,



## Елена Синельщикова

Бизнес-партнер по управлению персоналом  
ООО «ФЕСКО Интегрированный Транспорт»

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

так как при проведении сокращений штата, компания может расстаться с теми, кто хорошо изучил рабочие процессы, достаточно долго был в данной корпоративной культуре. Используя возможности переобучения, удаётся обеспечить стабильность, добавив нужным сотрудникам новые компетенции и знания.

В моей практике была такая ситуация в одной из компаний. Начал уменьшаться объём продаж, и руководство приняло решение сократить административный персонал, чтобы частично сбалансировать положение. При этом расставаться с переводчиком, владеющим немецким, английским и китайским, в компании не стали. Этого сотрудника было решено направить на внешнее обучение продажам, также он одновременно проходил стажировку в коммерческих отделах внутри компании. После окончания стажировки этот человек начал работать с международными клиентами и развивать взаимодействие с существующими, занимался поиском и развитием новых рынков. Получилось очень успешно, сотрудник внес немалый вклад в повышение уровня продаж, а также запустил международное направление.

Другая ситуация, с которой мне пришлось иметь дело: руководство еще одной компании приняло решение об оптимизации структуры, которая первоначально была несколько хаотична, имела дублирующие направления и позиции. Штат бэк-офиса был раздут, сотрудники на производстве оплачивались ниже уровня рынка, маркетинговая работа практически отсутствовала. Было принято решение пригласить консультантов, которые проанализировали навыки и компетенции сотрудников бэк-офиса. В результате большую часть административного персонала, бухгалтерии и часть подразделения IT было решено сократить. В то же время в этой группе оказались молодые сотрудники с высшим образованием и специализацией в менеджменте, желающие активно развиваться в бизнесе. Было организовано тестирование и по его результатам часть сотрудников направили на повышение квалификации и переобучение. Затем из них сформировали маркетинговую команду во главе с сильным руководителем. Так же были наняты четыре высокопрофессиональных сотрудника IT, которые смогли заменить собой сокращаемую команду. В результате этих действий были оптимизированы расходы, высвобождены ресурсы на повышение окладов производственному персоналу. По итогу снизилась текучесть кадров, была разработана и начала реализовываться маркетинговая стратегия, сохранены перспективные сотрудники, получившие сильную мотивацию на развитие в компании, существенно увеличена вовлеченность сотрудников.



## КАКИЕ SOFT SKILLS (ГИБКИЕ НАВЫКИ) ВАЖНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ?\*

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

#### HR



Умение решать комплексные задачи



Умение адаптироваться в меняющейся ситуации



Умение работать в команде

#### Продажи



Умение решать комплексные задачи



Ведение переговоров



Умение работать в команде

#### IT



Умение решать комплексные задачи



Критическое мышление



Умение работать в команде

#### Маркетинг



Умение решать комплексные задачи



Умение работать в команде



Умение адаптироваться в меняющейся ситуации

#### Производство



Умение решать комплексные задачи



Умение работать в команде



Критическое мышление

#### Логистика



Умение решать комплексные задачи



Умение работать в команде



Критическое мышление



**Лариса Швецова**

Директор департамента HR-трансформации  
Уральского строительного холдинга «Атом»

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## ИСКУССТВЕННАЯ ГАРМОНИЯ ИЛИ КОММУНИКАЦИЯ В ДОВЕРИИ?

### С чем мы пришли к трансформации?

Крупнейший на Урале строительный холдинг «Атом» за 30 лет работы накопил гигантский опыт. Мы строим дома, в которых живёт каждый 15 житель Екатеринбурга, реконструируем памятники архитектуры, строим школы и детские сады нового поколения, занимаемся социокультурными проектами.

В структуре холдинга есть собственный проектный институт, подрядные организации и 12 заводов по производству стройматериалов, расположенных в Свердловской области — в общей сложности, 6 000 сотрудников. Многие из них — представители семейных династий, что является дополнительным подтверждением надёжности работодателя.

При этом строительный рынок Екатеринбурга и Свердловской области — один из самых конкурентных в стране. Здесь широко представлены компании-экспаты из Москвы, Петербурга или Тюмени.

### Почему нужно меняться?

Покупатель стал требовательнее к продукту. Запросы растут и со стороны персонала: базового «гигиенического минимума» (официальное трудоустройство, «белый» оклад) уже недостаточно. Соискатель предъявляет к работодателю запрос на комфортные условия труда, систему Compensation & Benefits (компенсации и льгот), планирует стратегию своего карьерного роста.

В совокупности все эти факторы говорят о том, что сейчас — самое подходящее время переосмыслить накопленный опыт, пересобрать внутренние процессы, чтобы выйти на новый уровень управления. Такой кардинальный подход стал частью большой трансформации — проекта по изменениям длиной в несколько лет, в который «Атом» зашёл в прошлом году.

### Условия успешной трансформации

Успешная трансформация возможно при соблюдении трёх условий.

1. Стратегическое видение



## Лариса Швецова

Директор департамента HR-трансформации  
Уральского строительного холдинга «Атом»

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

2. Эффективное корпоративное управление, основанное на тесном взаимодействии менеджмента и учредителей

### 3. Сильная управленческая команда

**Как команда HR-трансформации, мы сосредоточились главным образом на последнем факторе, и поставили перед собой следующие ориентиры:**

- Команда должна быть сфокусирована на бизнесе.
- Процессы должны быть структурированы и прозрачны.
- Все члены команды должны стремиться к объединению усилий ради общих целей бизнеса.

Ключевая цель проекта «Развития управленческой команды «Атома»» – выстраивание управленческой команды, способной достойно вести компанию по намеченному курсу к новым возможностям с учетом вызовов времени.

### Модель Ленсиони для эффективной команды

В управленческой команде холдинга 24 человека — директора дивизионов и департаментов. Это ключевые сотрудники, которые принимают важные, а зачастую глобальные управленческие решения. Мы проанализировали их компетенции и опыт, взяв за основу модель эффективной управленческой команды Ленсиони.

### Пирамида Ленсиони: 5 ключевых проблем, которые мешают командам работать продуктивно

#### 1. Отсутствие доверия

- Члены команды боятся быть уязвимыми, не признают ошибки и не открываются друг другу.
- Решение: Развивать честность и психологическую безопасность.

#### 2. Страх конфликтов

- Из-за недоверия люди избегают жарких, но конструктивных споров, предпочитая «искусственную гармонию».
- Решение: Поощрять здоровые дебаты, не подавлять разногласия.

#### 3. Недостаток приверженности

- Если нет честных обсуждений, решения принимаются без убежденности, и сотрудники не чувствуют ответственности.
- Решение: Четко фиксировать решения и добиваться ясности у всех участников.



## Лариса Швецова

Директор департамента HR-трансформации  
Уральского строительного холдинга «Атом»

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### 4. Избегание ответственности

- Члены команды не держат друг друга подотчетными, опасаясь испортить отношения.
- Решение: Создать культуру взаимной ответственности, а не только «сверху вниз».

### 5. Невнимание к результатам

- Личные амбиции или статус становятся важнее общих целей.
- Решение: Фокусироваться на коллективных результатах, а не на индивидуальных успехах.

### Повышение доверия как ключ к успеху

В соответствии с этой концепцией, мы пришли к выводу, что нашей команде не хватает в первую очередь доверия. Согласно концепции Ленсиони, вместо «пороков» необходимо формировать командные «добродетели».

Мы осовременили понятие «добродетели» и придумали свой «атомный» термин «Компетенции командной эффективности». За помощью обратились к бизнес-тренеру, с которой вместе составили план тренингов и утвердили их темы: и обучения и разработали следующую терминологию на период обучения:

- Компетенции командной эффективности
- Коммуникация доверия
- Конструктивное управление конфликтами
- Ответственность за результаты
- Требовательная включенность
- Приверженность общему делу

Под компетенцией мы понимаем характеристику, которая необходима для эффективности работы. Как правило, она состоит из знаний, навыков, способностей, мотивации, личностных особенностей и включает ряд индикаторов (поведенческих характеристик), которые помогают не просто представлять ее как ценностный ориентир, но и воплощать в работе.

### Дорожная карта проекта трансформации управленческой команды:

1. Презентация и утверждение проекта по развитию управленческих компетенций ключевым стейкхолдерам
2. Максимальная кастомизация обучающей программы под запросы бизнеса
3. Анонс цикла бизнес-мероприятий для участников
4. Вход в цикл, вовлечение и поддержка участников



## Лариса Швецова

Директор департамента HR-трансформации  
Уральского строительного холдинга «Атом»

4

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

5. Оценка каждого тренинга на полезность (опрос участников)

### Цикл бизнес-мероприятий для команды топ-менеджмента выглядит так:

1. Культура и практики доверия
2. Конструктивное управление конфликтами
3. Ответственное лидерство
4. Управление требовательной включенностью лидеров и команды
5. Управление приверженностью общему делу

### Промежуточные итоги HR-трансформации

Сейчас мы ровно на середине пути. Между сессиями команда выполняет задания и договоренности. Очевидно, что уже сейчас мы видим рост менеджерских компетенций участников обучения. Команда стала слаженно работать в части принятия решений по кросс-задачам. Аргументация участников при обосновании принятых решений стала более детальной и качественной, участники обучения более грамотно работают с влиянием своего авторитета и авторитета стейкхолдеров.

### За это время:

- пройдено 40 учебных часов
- 6 месяцев в цикле обучающих мероприятий
- управленческая команда увеличилась с 15 до 24 человек.
- средняя оценка полезности обучающих тренингов для управленцев - 4,9 (из 5 баллов).

Впереди у команды 10 часов управленческого поединка и 5 кейсов для решения. После этого планируем провести интеграционную сессию по присвоению результатов работы и стратегическую сессию для разработки плана дальнейшего развития управленческой команды.

**Продолжаем создавать поводы любить наши города!**

# СОЗДАЁМ ПОВОДЫ ЛЮБИТЬ ЕКАТЕРИНБУРГ



# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# УДАЛЕННАЯ РАБОТА



## ЕСТЬ ЛИ У ВАС СЕЙЧАС ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО?



## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ

	Российская (локальная)	Российская (экс-международная)	Международная (с штаб-квартирой за границей)
Возможности нет	30%	25%	19%
Возможность есть, иногда работаю из дома	40%	51%	59%
Возможность есть, постоянно работаю из дома	17%	15%	15%
Возможность есть, но я ее не использую	13%	9%	7%



**Вероника Зуева**

Директор по персоналу и корпоративному развитию  
ГК Нойтэк

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## «ДИСТАНЦИОНКА» – НЕ ПРИГОВОР ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ!

Кто из нас, занятых в организациях традиционного формата, где офис для сотрудников - «белых воротничков» – это единственно знакомая и понятная рабочая среда, мог себе представить до 2020 года, что все серьезно изменится и, похоже, бесповоротно? Наша организация NOYTECH Supply Chain Solutions, которая на момент начала пандемии коронавируса была частью крупной международной группы - одного из мировых лидеров логистической отрасли, точно не была исключением из числа тех неподготовленных к такому радикальному изменению своей корпоративной жизни.

Но, как говорится, шок – не повод для бездействия. Необходимо было осознать новые реалии и оперативно предложить для сотрудников компании рабочую модель новой профессиональной жизни. Конечно, в первую очередь усилия были брошены на создание минимального стандарта «поддержания жизнеобеспечения»: сотрудники были оснащены необходимыми рабочими инструментами, оргтехникой, связью, актуальной информацией о том, что им необходимо знать, чтобы исполнять свои обязанности в новых условиях. Компания также разработала локальные нормативные акты и разъясняющие материалы о том, какие инструменты и правила применять для работы удаленно.

Весьма быстро стало понятно, что этого мало: люди – не машины, недостаточно просто задать новую программу или запустить алгоритм действий. Нужны «тонкие настройки» и еще большие, чем раньше, усилия по формированию и поддержанию дружественной корпоративной культуры, комфортной среды в отношениях «компания – человек». Важно развивать у людей стойкое чувство убежденности и понимание, что ты – сотрудник – небезразличен, ты важен. Важно, как ты относишься к своему делу (оно вносит вклад в успех компании); важно, как ты воспринимаешь свою компанию; ты развиваешься и отдаешь свой ресурс вместе с другими сотрудниками, и все вместе вы - и есть та самая, а никакая другая компания, коллектив.

При этом те инструменты, которые прекрасно работали на командообразование и лояльность (тимбилдинги, корпоративные праздники и различные оффлайн акции, конкурсы и соревнования), стали недоступны и, возможно, даже неуместны, ведь пандемия – не из категории предсказуемых и благоприятных процессов, уровень тревожности, страха, неопределенности зашкаливали, многим было не до веселья.

Так что же удалось реализовать, на какие области были направлены усилия? Спойлер: ниже пойдет речь про инструменты и инициативы, которые на протяжении



## Вероника Зуева

Директор по персоналу и корпоративному развитию  
ГК Нойтэк

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

всего времени после своего внедрения и по настоящий момент остаются активно используемыми группой NOYTECH SCS, в которой у подавляющего большинства сотрудников категории «белый воротничок» гибридный формат работы.

### • Работа с руководителями, развитие лидерских компетенций

1. Подготовлены Руководство, курс обучения по управлению сотрудниками в условиях распределенной среды (работающими в филиалах и ОП вне места работы руководителя, а также работающими (частично) дистанционно);
2. В каждом подразделении/департаменте, а также для кросс-функционального взаимодействия были начаты регулярные онлайн-встречи для оперативного решения рабочих вопросов, выработки решений и доведения их сразу же до исполнителей;
3. Внедрены инструменты удаленного контроля нахождения сотрудника на рабочем месте, процессы электронного согласования различных запросов;
4. Обучение (как внутреннее, так и внешнее; как групповое, так и индивидуальное) переведено в онлайн-формат, привлечены дополнительные образовательные платформы и поставщики услуг;
5. Запущено несколько программ наставничества и менторства для поддержания молодых руководителей со стороны более опытных управленцев.

### • Коммуникация с сотрудниками

1. Внедрен формат онлайн-таунхоллов – как по значимым событиям, так и регулярных (раз в квартал, в заранее назначенный день, узнать важное о жизни компании, ее успехах, сложностях, реализованных проектах и планах на будущее, возможностью для каждого задать вопрос любому сотруднику, в т.ч. из высшего руководства, получить быстрый ответ);
2. Запущен канал информирования сотрудников по e-mail «Noytech\_news» и внутренний Телеграм-канал для сотрудников компании, через которые компания информирует как об официальных новостях и изменениях, так и делится менее формальной информацией. Телеграм-канал показал особую ценность, когда важные общественные события или ЧП, влияющие на сотрудников и компанию, происходят в нерабочие дни/время – можно оперативно дать необходимые сведения, в режиме реального времени оповестить о решениях или мерах, которые компания принимает в конкретных обстоятельствах;
3. Введены правила и стандарты общения с помощью электронной почты, zoom, мессенджеров, используемых в работе (с установлением максимальных сроков ответов на сообщения, этикета при участии в видеоконференциях и т.п.);
4. Издается «Вестник НОЙТЭК» – газета в бумажной и электронной версиях, рассказывающая о жизни складов и контрактной логистики NOYTECH SCS.



## Вероника Зуева

Директор по персоналу и корпоративному развитию  
ГК Нойтэк

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### • Корпоративная жизнь

1. Ряд традиционных корпоративных мероприятий (новогодняя вечеринка, праздники 23 февраля и 8 марта, летний выезд на природу со спортивными состязаниями и барбекю) во время пандемии был проведен в онлайн-формате с максимальной интерактивностью (конкурсы, участие в мастер-классах по интересам). В настоящее время, когда есть возможность проведения очных мероприятий в местах присутствия компании, часть корпоративных инициатив продолжаем проводить онлайн – так достигается возможность участия всех сотрудников, вне зависимости от их фактического местонахождения.

2. Внедрены и приобрели традиционный характер следующие проекты экстерриториального характера внутри группы компаний NOYTECH SCS:

– «Best Employee» – конкурс на звание лучшего сотрудника в 4 категориях, который сопровождается этапом номинации. Сами сотрудники выдвигают коллег и обосновывают свой выбор, а после происходит осмысленное голосование с учетом тех профессиональных качеств и достижений, которые послужили мотивом для выдвижения сотрудника для участия в конкурсе. Конкурс двухэтапный: финал проводится в конце календарного года, объявление результатов и поздравление проходят на заключительном годовом таунхолле с представлением красочной презентации, посвященной номинантам. Победителям вручаются призы.

– «Галерея НОЙТЭК», придуманная как выставка работ 2 сотрудников, серьезно увлекающихся живописью, во время пандемии переформатированная в печатный каталог их работ. Инициатива продолжилась вторым изданием с более широкой палитрой творческих работ, значительным числом участников из большинства регионов и стран присутствия компании, а также внутренним аукционом, на который были выставлены некоторые работы участников. Вырученные от реализации средства были направлены на благотворительные инициативы по выбору сотрудников. На этом решено было не останавливаться – третья версия данной инициативы на подходе.

– Привлечение сотрудников к разработке новшеств: от названий для переговорных комнат в новом центральном офисе и интерфейса взаимодействия с ИТ службой до свода принципов и стандартов общения с клиентами (проект «NoyTalk»). Чем больше сотрудник причастен, видит возможность влиять, определять наполнение бренда своей компании, ее ценности, воплощать это на практике в конкретных проектах и инициативах, тем больше его самого в ДНК компании, крепче и долговечнее связь между компанией и сотрудником.



## Вероника Зуева

Директор по персоналу и корпоративному развитию  
ГК Нойтэк

4

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### • Социально-значимые проекты и инициативы

Здесь важно подчеркнуть, что был осознанно избран подход, при котором обеспечивается постоянный характер таких инициатив и поддержка одной инициативы следующей, некоторое взаимное обогащение.

Приведу пример: в компании большое внимание уделяется экологической повестке, существует ежегодный конкурс на лучшую эко-инициативу – Green Light Eco-Contest, когда каждой команде, предложившей ее реализацию, выделяется заранее определенный бюджет, проект реализуется. В итоге каждая команда-участник презентует проект в конкурсе. Победителя определяют все сотрудники компании, а приз – это определенный денежный фонд. Он расходуется на следующую благотворительную или социально-значимую инициативу по выбору команды-победителя.

Еще один пример – вышеупомянутая «Галерея НОЙТЭК», второй выпуск которой завершался аукционом, а вырученные средства были потрачены на благотворительные программы фондов и организаций, выбранные сотрудниками NOYTECH SCS.

Список можно продолжать, ведь к нашей радости, фантазия и увлеченность коллег – неиссякаемы! Мы видим искреннюю благодарность и сопричастность наших сотрудников, когда напротив очередного проекта или инициативы в поддержку корпоративной культуры компании появляется значок √!

# УДАЛЕННАЯ РАБОТА



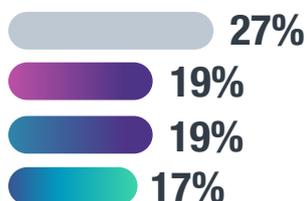
ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ДЛЯ ВАС НАЛИЧИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛЕННОЙ (ГИБРИДНОЙ) РАБОТЫ АРГУМЕНТОМ В ПОЛЬЗУ РАБОТОДАТЕЛЯ?



Да, это важная опция



Нет, мне это не важно



## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

### Методология поколений

Поколение Z  
2000-2015

Поколение Y  
1984-1999

Поколение X  
1967-1983

Поколение Z

Поколение Y

Поколение X

Да, это важная опция

88%

89%

78%

Нет, мне это не важно

12%

11%

22%

# УДАЛЕННАЯ РАБОТА



## В КАКОМ ФОРМАТЕ ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО РАБОТАЕТЕ?\*

\*вопрос для респондентов, работающих в гибридном формате

4 дня в офисе, 1 дома



44%

3 дня в офисе, 2 дома



32%

2 дня в офисе, 3 дома



16%

1 день в офисе, 4 дома



8%



# ОБУЧЕНИЕ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



**Екатерина Бергер**  
Коммерческий директор  
**iSpring**



1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## ОТ ОХОТЫ ЗА ИДЕАЛОМ — К РАБОТЕ С ПОТЕНЦИАЛОМ: КАК ОБУЧЕНИЕ ПОМОГАЕТ ПРЕОДОЛЕТЬ ВОЗРАСТНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ И РАСШИРИТЬ ВОРОНКУ НАЙМА

Найти «идеального кандидата» — с релевантным опытом, нужными компетенциями и готовностью к работе с первого дня — всё равно что выиграть в лотерею. Шанс есть, но стратегию развития бизнеса на этом не построить.

Вместо изнурительного поиска того, кто на 100% соответствует профилю должности, компании всё чаще делают ставку на работу с потенциалом. Например, вместо долгих поисков опытного руководителя продаж можно вложиться в обучение перспективного специалиста, который быстро дорастёт до нужного уровня.

Такой подход даёт ощутимые стратегические преимущества. Сотрудники, выросшие внутри, более вовлечены и лояльны. Они лучше ориентируются в бизнес-процессах, разделяют ценности компании. Кроме того, эта стратегия позволяет формировать именно те навыки, которые действительно нужны бизнесу, а не довольствоваться тем, что предлагает рынок труда.

Вместо того чтобы ждать «того самого» кандидата, можно расширить воронку найма в пользу специалистов с небольшим или нулевым опытом, но с высоким уровнем мотивации к обучению. А задачу развить недостающие навыки компания возьмёт на себя — через продуманный онбординг, внутреннее обучение и систему наставничества. Переосмысление подхода к найму касается и отношения к возрасту кандидатов. Раньше специалисты старше 45 лет часто оказывались вне поля зрения рекрутеров. Но за последние несколько лет рост интереса работодателей к этой группе существенно вырос. Существует стереотип, что представители старшего поколения не нацелены на развитие и их сложно обучать. Но при должной поддержке они легко включаются в процесс и могут реализовать себя в качестве наставников.

В свою очередь, молодые специалисты до 24 лет, хотя и не обладают глубоким практическим опытом, привносят в команды гибкость и готовность к изменениям. Важно не противопоставлять поколения друг другу, а создавать в компании условия для их взаимодействия. Когда старшие сотрудники делятся знаниями с младшими — опыт встречается с потенциалом и рождается та самая командная синергия.

Обучение сотрудников — это стратегический инструмент, который напрямую влияет на эффективность бизнеса. Компании, сделавшие ставку на развитие команды,



**Екатерина Бергер**  
Коммерческий директор  
**iSpring**

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

отмечают сокращение затрат на подбор и найм, уменьшение сроков адаптации новых сотрудников, снижение текучести и рост производительности.

Современные подходы к обучению строятся на принципах персонализации, непрерывности и практической ориентированности. Вместо универсальных учебных программ — индивидуальные планы развития (ИПР), учитывающие текущий уровень специалиста, его цели, темп и стиль обучения. Это позволяет выстроить непрерывную и осознанную траекторию роста — как под задачи бизнеса, так и под интересы сотрудника. При этом система развития команды должна быть гибкой и легко интегрироваться в рабочие процессы.

Более 20 лет мы используем такой подход в iSpring. С первого рабочего дня сотрудники проходят онбординг-курсы, а затем развиваются по индивидуальным траекториям. Это ускоряет адаптацию новичков и помогает опытным специалистам сохранять интерес к работе.

Расширяйте воронку найма, берите в команду тех, кто готов учиться. Неопытным — дайте возможность развиваться, зрелым специалистам — делиться знаниями. Инвестируйте в обучение, стройте систему наставничества. Это снижает зависимость от рынка и создаёт прочный фундамент для роста бизнеса.

## Партнёры исследования



**iSpring** — ведущий разработчик технологий для корпоративного онлайн-обучения для крупного и среднего бизнеса.

Более 20 лет мы помогаем компаниям повышать эффективность через системное развитие сотрудников. Наши решения используют организации из 172 стран мира. Также мы формируем профессиональное сообщество EdTech-специалистов.



ВОПРОСЫ ПОДГОТОВЛЕНЫ В ПАРТНЕРСТВЕ  
С КОМПАНИЕЙ "ISPRING"



## КАКОЙ ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ ЕСТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



## КАКИЕ ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ЕСТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?





**Александра Ежова**

Руководитель направления по работе с персоналом  
Крупнейшая российская фармацевтическая компания



1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## КАК ВЫРАСТИТЬ ЛИДЕРА: НЕСТАНДАРТНЫЕ ПОДХОДЫ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В 2025 ГОДУ

Рынок труда меняется быстрее, чем HR-стратегии. Еще недавно компании боролись за таланты, сегодня — за лидеров. Привычные программы развития управленцев дают сбой: сотрудники уходят из-за некомпетентности руководителей, а половина внешних топ-менеджеров не переживает и полутора лет в новой роли. Проблема не в людях, а в устаревших методах.

### Почему традиционные методы не работают?

Классические тренинги развивают навыки, но не меняют мышление. Обзоры рынка труда рабочих сайтов показывают, что в сегменте top-middle management на одну вакансию приходится 30+ резюме руководителей. Большинство из них так и не смогли адаптироваться к новым реалиям и поэтому теперь не могут найти себе применение. Современные вызовы — неопределенность, цифровая трансформация, поколенческие различия — требуют не просто опыта, а иного уровня рефлексии. Теория вертикального развития (Harthill Consulting) объясняет: эффективный лидер должен уметь переключать «логики действия» — от реактивного управления до системного видения.

### Кейс 1: От тренингов к «смысловым лабораториям»

Руководители жаловались: «Подчиненные не слышат указаний». Анализ по методике MAP (Maturity Assessment Profile) показал: 70% менеджеров действовали в парадигме «контроль», тогда как команде нужны были «диалог» и «со-творчество».

#### Решение:

- Заменяли стандартные курсы на рефлексивные группы, где лидеры анализировали реальные кейсы через призму своих ценностей.
- Внедрили дневники развития с вопросами: «Какое мое решение сегодня создало наибольшую ценность?» и «Где я действовал по шаблону?».

**Результат:** через 6 месяцев 60% участников перешли на более высокий уровень принятия решений, а вовлеченность их команд выросла на 20%.



## Александра Ежова

Руководитель направления по работе с персоналом  
Крупнейшая российская фармацевтическая компания



2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### Кейс 2: Data-driven прогнозирование потенциала

Мы столкнулись с проблемой: сильные технические специалисты проваливались в роли руководителей. HR-аналитика выявила закономерность — успешные лидеры отличались не компетенциями, а способностью работать с парадоксами (например, «инновации vs стабильность»).

#### Что сделали:

- Разработали симулятор, где кандидаты решали задачи с противоречивыми условиями.
- Оценивали не результат, а ход мышления: как человек ищет компромиссы, удерживает неопределенность.

**Итог:** точность прогноза успешности руководителей повысилась с 52% до 87%.

#### Что важно в 2025 году?

1. Диагностика перед развитием. Без понимания текущего уровня мышления программы бесполезны.
2. Практика вместо теории. Лидеры растут в «контролируемом хаосе» — проектах с жесткими дедлайнами и неочевидными решениями, а не в привычных «безопасных тренингах».
3. Инвестиции в «недостатки». Слабые места часто — скрытый потенциал. Например, перфекциониста можно научить делегировать, а импульсивного — использовать спонтанность для инноваций.

Лидерство больше не про должности. Это способность пересобирать себя под новые задачи, постоянно корректировать операционную систему в своей голове. Как показал наш эксперимент, 85% «среднячков» раскрывают потенциал, когда развитие строится вокруг их уникальных «логик действия». Не ищите идеальных кандидатов — создавайте условия, где алмазы заточатся сами.



ВОПРОСЫ ПОДГОТОВЛЕНЫ В ПАРТНЕРСТВЕ  
С КОМПАНИЕЙ "ISPRING"



## КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ В ОБУЧЕНИИ?

Не готов проходить  
обучение  
с использованием ИИ



7%

Нейтрально.  
Есть интерес, в целом  
готов обучаться  
с помощью ИИ



42%

Положительно  
отношусь к ИИ в  
обучении



51%



**Любава Пекарская**

Руководитель направления корпоративного обучения  
**ЮниРусь**

**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **КАК СОЗДАТЬ КУЛЬТУРУ ПОСТОЯННОГО ОБУЧЕНИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ.**

В быстро меняющемся мире умение учиться, приобретать новые навыки становится основой успешного и устойчивого бизнеса. В FMCG-секторе скорость изменений крайне высокая, и академическое образование не всегда успевает за реальностью. Именно поэтому еще несколько лет назад мы в ЮниРусь начали системно формировать и поддерживать культуру постоянного обучения.

Готовность к самообучению и стремление к развитию уже стали частью стандартов лидерства в компании. Мы оцениваем эти качества еще на этапе найма: нам важно не только наличие дипломов, но и способность оперативно адаптироваться, мыслить гибко, учиться новому. Такой подход позволяет нам закрывать кадровые запросы быстрее рынка — обучаемость превосходит готовые компетенции.

В ЮниРусь мы сознательно отказались от классической модели корпоративного университета и выстроили гибкую экосистему, в которой обучение становится частью повседневной жизни сотрудников. Такой подход позволяет нам делать весь процесс персонализированным и практико-ориентированным. Так появился Future Fit Plan — комплексный индивидуальный план развития, который охватывает не только профессиональные, но и личные цели сотрудника. Каждый сам формирует свою траекторию развития, соотнося ее с предназначением, благополучием, со взглядом на будущее, и определяет, в чем он силен и что хочет развивать. 100% сотрудников офисных и фабричных сотрудников покрываются обучающими программами. Это может быть внешнее обучение, внутренняя программа, работа с ментором, участие в экспертных клубах или проведение собственных мастер-классов. Создается среда, которая помогает найти новые смыслы, мотивацию, желание делиться знаниями и обмениваться опытом. Такой подход формирует осознанное отношение к развитию и создает реальную ценность как человеку, так и его вкладу в бизнес.

Важную роль в укреплении культуры обучения играет регулярная практика и создание ритуалов. Каждый четверг на протяжении всего года в календарях сотрудников выделен один час на «время учиться», который можно освободить от встреч и посвятить эффективному обучению. Мы предлагаем присоединиться к сессиям UTalk – еженедельным обучающим мероприятиям с внутренними и внешними экспертами. Можно посвятить этот час прохождению обязательных тренингов по стратегическим или профессиональным компетенциям. Таким образом, мы развиваем привычку учиться системно, в удобном формате — без отрыва от рабочих задач. Кроме еженедельных



## Любава Пекарская

Руководитель направления корпоративного обучения

ЮниРусь

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

сессий, мы организуем книжные и языковые клубы, поддерживаем онлайн-библиотеку и экспертные сообщества. По данным внутреннего опроса ЮниВойс, 96% сотрудников отмечают, что получают навыки, актуальные и полезные в будущем. При этом уровень удовлетворенности образовательными продуктами стабильно составляет более 90%. Важно отметить, что огромный вклад в построение культуры постоянного развития (lifelong learning) вносят наши лидеры. Они формируют ролевую модель, через которую ценность обучения транслируется в команды. Когда руководитель активно осваивает новые знания и щедро ими делится, он формирует особую атмосферу, где стремление развиваться воспринимается как нечто естественное и необходимое.

Создание культуры непрерывного обучения требует терпения и усилий, однако вполне достижимо! Главные условия успеха — стратегическое мышление руководства, готовность быть гибкими и смелыми, внедрять проверенные и пробовать новые практики, создавать и предлагать разнообразные форматы. Как результат, корпоративное обучение превратится из навязанной обязанности в регулярный процесс развития каждого сотрудника и эффективности бизнеса в целом.



# ТРЕНДЫ И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ



## ВАШИ ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ КАРЬЕРЫ

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

### В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

44%



Расширить функционал

33%



Пройти переобучение\ получить дополнительное образование

31%



Сменить компанию

26%



Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

8%



Сменить сферу деятельности

6%



Сделать перерыв в карьере

5%



Переезд\ релокация

### В ТЕЧЕНИЕ 3 ЛЕТ

36%



Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

30%



Пройти переобучение\ получить дополнительное образование

29%



Расширить функционал

26%



Сменить компанию

14%



Сменить сферу деятельности

13%



Переезд\ релокация

10%



Сделать перерыв в карьере



## КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ (ИИ)?



## КАК, НА ВАШ ВЗГЛЯД, AI ПОВЛИЯЕТ НА ВАШУ ПРОФЕССИЮ В БЛИЖАЙШИЕ 3-5 ЛЕТ?



## ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ В СВОЕЙ РАБОТЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИИ / AI (ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ), НЕЙРОСЕТЬ И Т.Д.?





**Ирина Коновалова**

Руководитель отдела профессионального найма

Группа компаний Русагро

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РЕКРУТИНГЕ: КТО КОГО ОБМАНЫВАЕТ? ЭТИЧЕСКИЕ ГРАНИ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО ОТБОРА

Нейронные сети меняют правила игры в подборе персонала. Чат-боты проводят интервью, алгоритмы сканируют резюме, нейросети «считают» настроение по видео. За обещаниями эффективности скрывается гонка вооружений, где этика проигрывает скорости.

Главный миф — цифровой ум устраняет предвзятость. Реальность иная. Механизмы, обученные на исторических данных, копируют и усиливают стереотипы. Если раньше нанимали мужчин 30 лет с определенным дипломом, ИИ будет отсеивать всех, кто не похож на шаблон.

Пока HR используют машинный интеллект для отсева, соискатели берут его же на вооружение. Нейросети пишут резюме под алгоритмы, видеосервисы подсказывают, какой душевный порыв продемонстрировать. В итоге система отбирает не самых квалифицированных, а тех, кто лучше изучил ее логику. Мы получаем соревнование в обмане.

Законодательство РФ не регулирует рекрутинг при помощи алгоритмического интеллекта. Это серая зона с рисками дискриминации. Рынок заполнили сервисы с сомнительной начинкой: «детектор эмоций» часто оказывается простым поиском ключевых слов или грубой и интерпретацией крупной мимики. HR покупает «море возможностей», а оказывается в «болоте низкокачественных решений».

Цифровой ум — мощный инструмент сокращения рутины, но не панацея. Будущее цифровизации в симбиозе технологий и человеческого разума.

Внедрение ИИ в подборе — это не вопрос «за» или «против», а вопрос «как». Я применяю правила осознанного подхода:

**1. Требуйте прозрачности у вендоров.** Спросите: на каких данных обучалась нейросеть? Как предотвращено смещение? Можно ли провести аудит? Отказ от ответа — причина отказаться от покупки.

**2. Оставляйте людской контроль.** Используйте ИИ для скрининга, но окончательное решение должен принимать человек, учитывающий контекст и потенциал.



**Ирина Коновалова**

Руководитель отдела профессионального найма

Группа компаний Русагро

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

**3. Аудит на предвзятость — must-have.** Проверяйте, кого ваш ИИ отбирает. Если нет кандидатов старше 45 лет — это дискриминация. Ваши данные — ваша ответственность.

**4. Будьте честны с кандидатами.** Сообщайте об использовании алгоритмов. Это этично и повышает доверие к бренду.

ИИ — это супер-инструмент для обработки данных, но не для принятия человеческих решений. Его роль — быть ассистентом, а не заменой. Гонка за эффективностью не должна становиться оправданием для дискриминации и имитации объективности. Ключ к этичному будущему подбора персонала лежит не в запрете технологий, а в осознанном и ответственном подходе к их внедрению. В конечном счете, ИИ не заменит человечность — он лишь многократно усилит те ценности, которые мы в него зложим. Выбор, какими они будут, остается за нами.



## КАКИЕ ЗАДАЧИ ВЫ ВЫПОЛНЯЕТЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ AI ИЛИ НЕЙРОСЕТЕЙ?



## КАКУЮ ЧАСТЬ СВОИХ ЗАДАЧ ВЫ РЕШАЕТЕ С ПОМОЩЬЮ ИИ?





**Екатерина Макарова**  
Директор по персоналу  
ГК ПромСтройКонтракт

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

## КАКИЕ HR-ПРОЦЕССЫ МОЖНО ОПТИМИЗИРОВАТЬ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

Если коротко, то все и каждый. Если подробнее, то рассмотрим на примере. С учетом всех последних изменений и перестройки рынка труда, переход из иностранного бизнеса, где все бизнес-процессы выстроены и налажены, в отечественный — частый случай. Как правило, общение с собственниками начинается с вопроса «Что можно оптимизировать и поменять для повышения эффективности?». В случае, если HR-процессы не были ранее выстроены или были выстроены слабо, мы можем поэтапно замерять, какие шаги по оптимизации дают наиболее быстрый эффект.

Опыт оптимизации всех блоков HR становится настоящим испытанием для выходца из «лощенного» иностранного бизнеса, где HR-политики являются одними из ключевых, а необходимость иметь эффективную систему льгот и привлекательный HR-бренд объяснять не надо по умолчанию. Что поменяется? Как нововведения повлияют на продажи и прибыль? Такой подход во многом дисциплинирует и заставляет посмотреть на привычные процессы под другим углом. Все равно что, прожив всю жизнь в Москве, выбрать день и погулять по центру как турист.

Каждый из блоков HR: подбор, адаптацию, кадровое администрирование, компенсации и льготы, а также обучение и развитие нужно подвергнуть детальному аудиту, отрисовав подробно процессы, как они работают сейчас. Программы, по типу Visio, наглядно покажут узкие места, не эффективно выстроенную коммуникацию, слишком большое количество вовлеченных лиц или затянутые по времени этапы, которые делают процесс неэффективным. Во многих частных компаниях структуры и зоны ответственности размыты. Внутренние связи обусловлены неравномерным развитием компании и организационной структуры или просто исторически обусловлены. Что, с одной стороны, даёт гибкость в функционировании организации и в принятии решений, однако для работы с оптимизацией процессов бросает дополнительный вызов личной профессиональной гибкости и дипломатии в политических вопросах. В таких процессах как рекрутмент это хорошо видно. Если раньше хаотичность процесса могла быть компенсирована широким выбором кандидатов на рынке труда, то за последние годы борьба за кадры стала такой активной, что неэффективно выстроенный процесс подбора приводит к долгому и неудачному в целом поиску даже на рядовые вакансии, такие как секретарь или администратор. Понятно, что неудачи в подборе можно несложно пересчитать в финансовые затраты организации. В производстве картина еще более драматичная.



**Екатерина Макарова**  
Директор по персоналу  
ГК ПромСтройКонтракт

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Такие шаги, как:

- прописание процесса и формализованной политики с четкими рамками, понятными правилами и ролями;
- создание вспомогательных бланков для проведения интервью и оценочных форм;
- составление скриптов для рекрутеров;
- проведение тренинга по подбору персонала для нанимающих руководителей;
- создание базового подхода в HR-брендингованию;
- создание программы адаптации

довольно быстро исправляют ситуацию при должном контроле за внедрением. Заметно сокращается время поиска, уменьшается число «неудачных» наймов. Все это экономит деньги и убирает упущенную выгоду.

Выявив перечень узких мест и зон роста, мы переходим к написанию и согласованию стратегии по каждому из блоков, написанию дорожной карты, расчету необходимых ресурсов и бюджета. Самое главное — понимать, что изменения не должны опираться только на прошлый персональный опыт — «должно быть так, потому что так должно работать». Выстраивая по-новому и оптимизируя HR-процессы, повышения эффективности можно достичь привнося свой опыт и экспертизу, но ни в коем случае не ломая существующую систему. Необходимо селективно подойти к вопросу, сохраняя самобытность уже существующей картины мира, улучшая ее и давая вторую жизнь своему профессиональному опыту.



## КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ ТРУДА В ДАННЫЙ МОМЕНТ?

Пессимистично, сложно найти новую работу, мало предложений на рынке



39%

Нейтрально



48%

Оптимистично, легко найти новую работу, много предложений на рынке



13%

## КАКИЕ ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ТРУДА В ВАШЕЙ ИНДУСТРИИ ВЫ НАБЛЮДАЕТЕ?

Возник острый дефицит квалифицированных кадров



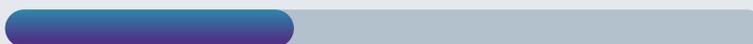
50%

Увеличилась текучесть персонала



39%

Сокращения персонала в компаниях



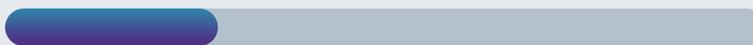
38%

Были заморожены процессы найма



35%

Увеличение уровня заработных плат



28%

Изменились требования к кандидатам (новые навыки и др.)



28%

Активно внедряются автоматизация и ИИ



22%

Увеличилось количество временных/проектных сотрудников



18%

Увеличился найм в определённых функциях (например, IT, продажи, логистика)



16%

**Мила Протасенко**

Руководитель отдела по развитию талантов ЮМани

**Марина Голубева**

Директор по персоналу ЮМани

## AI-ПОМОЩНИК ДЛЯ HR

Мы в ЮМани привыкли смотреть на любой процесс через призму возможности его автоматизации и оптимизации. Для нас очень важно, чтобы процессы были прозрачными, управляемыми и максимально эффективными. Собственно, все рутинные процессы HR у нас изначально автоматизированы, каждый год мы стараемся проводить их рефакторинг для учета всех изменений и находим возможности для повышения производительности. Процесс работы с кандидатами на вакантные позиции и весь процесс найма в компанию — не исключение, и реализованы в HR-CRM собственной разработки. Около года назад мы задумались над внедрением AI ассистентов в разных HR-процессах, понимая, что при правильном применении они помогут оптимизировать ресурсы и улучшить качество принимаемых по кандидатам решений, особенно в части позиций массового найма.

На начальном этапе мы решили научить AI-помощника разбирать отклики и ранжировать их по степени релевантности. Это позволило расширить воронку входящих кандидатов, существенно сэкономить время рекрутера и минимизировать риск потери целевых кандидатов на этапе первичного скрининга. Тестирование AI-помощника мы проводили на массовых вакансиях, где входящий поток кандидатов самый высокий. За первую неделю работы было разобрано более 1200 откликов и закрыто 5 вакансий. Для сравнения, при ручной обработке такого объема резюме мы тратили 7-10 рабочих дней. По каждому кандидату AI-помощник сформировал короткое заключение: рассказал о сильных и слабых сторонах, дал рекомендации по проведению интервью, оценил релевантность кандидата требованиям вакансии. Неплохо для начала!

Мы задались вопросом, а сможет ли AI-помощник провести первичный скрининг и как к нему отнесутся наши кандидаты. Мы сформировали небольшой опросник и предложили его тем кандидатам, кто откликнулся на вакансию. 65% кандидатов из отобранного пула релевантных откликов охотно ответили на вопросы AI-помощника, а также задали свои и получили ответы. Результат нас порадовал, т.к. мы опасались, что кандидаты не захотят общаться с AI-рекрутером, ведь общение с человеком привычнее.

Разбор откликов, это не единственная рутинная задача, которую мы решили доверить AI-помощнику. Мы обучили его рассылать приглашения на собеседования, собирать и анализировать обратную связь о кандидатах, формировать офферы в корпоративном шаблоне. Таким образом мы освободили максимум времени для общения с кандидатами, анализа soft skills и того самого «эмоционального компонента», от которого так зависит долгая и успешная работа в компании.

**Мила Протасенко**

Руководитель отдела по развитию талантов ЮМани

**Марина Голубева**

Директор по персоналу ЮМани

## Чему мы учимся у AI?

Несмотря на тенденцию современного мира все упрощать и сокращать, AI-помощник требует от нас точности и детализации в описании вакансий, опросников, промптов. А еще хочется передать наш tone of voice ЮMoney, чтобы общение с AI-рекрутером было максимально приближено к реальности. Наши ожидания от кандидатов становятся более четкими, формулировки требований — точными и емкими. Мы уходим от общих фраз «найди того самого», «классного» и т.п. Такой структурированный подход к поиску позволил нам уже сейчас сократить сроки поиска по массовым вакансиям в 3 раза, по ИТ направлениям — почти на треть.

## А что же дальше?

Мы обучаем нашего AI-помощника «холодному» поиску кандидатов по различным источникам. Также, мы планируем повысить объективность оценки компетенций, в частности hard skills, научить AI-помощника анализировать и оценивать результаты тестовых заданий, особенно в формате life coding. Кроме того, в планах научить AI-помощника прогнозировать и планировать адаптацию новичков с учетом их компетенций и ключевых мотиваторов.



## КАКИЕ ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ТРУДА ВЫ НАБЛЮДАЕТЕ?\*

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЕКТОРА

#### FMCG



Возник острый дефицит квалифицированных кадров



Увеличилась текучесть персонала



Увеличение уровня заработных плат

#### Retail



Возник острый дефицит квалифицированных кадров



Сокращения персонала в компаниях



Увеличилась текучесть персонала

#### IT



Сокращения персонала в компаниях



Были заморожены процессы найма



Возник острый дефицит квалифицированных кадров

#### Фармацевтика



Возник острый дефицит квалифицированных кадров



Сокращения персонала в компаниях



Были заморожены процессы найма

#### Производство



Возник острый дефицит квалифицированных кадров



Увеличилась текучесть персонала



Сокращения персонала в компаниях

#### Логистика



Возник острый дефицит квалифицированных кадров



Увеличилась текучесть персонала



Сокращения персонала в компаниях



# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ИНДУСТРИЯМ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



## Анастасия Ковалёва

Руководитель сектора  
Логистические провайдеры  
Antal Talent



Anastasia.Kovaleva@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	400 000	1 500 000
Руководитель представительства	400 000	800 000

### Продажи/Развитие бизнеса

Коммерческий директор	350 000	800 000
Директор по продажам	300 000	700 000
Менеджер по продажам	140 000	270 000

## РЫНОК ТРУДА В СЕКТОРЕ «ЛОГИСТИКА»

В 2025 году динамика найма стала заметно сдержаннее. Если в начале года 68% работодателей в секторе «Логистические провайдеры» планировали расширение штата, то по факту лишь 36% компаний увеличили количество сотрудников. Большинство компаний сосредоточились на замещении текущих позиций (64%).

Логистические провайдеры сталкиваются с различными вызовами, включая изменения на рынке и санкции.

1. Обострение конкуренции: Увеличение числа игроков на рынке требует удерживать конкурентоспособные цены и качество услуг.
2. Цепочки поставок: Нарушения в глобальных цепочках поставок приводят к задержкам и увеличению затрат.
3. Санкции и ограничения: Изменения в законодательстве и торговых отношениях влияют на возможность работы с определёнными регионами и партнёрами.
4. Технологические изменения: Необходимость внедрения новых технологий, таких как автоматизация и использование данных для оптимизации процессов.
5. Экологические требования: Увеличение внимания к устойчивому развитию требует переработки логистических процессов и внедрения «зелёных» технологий.

**Безусловно, все эти изменения на рынке влияют на кадровые проблемы:**



## Анастасия Ковалёва

Руководитель сектора «Логистические провайдеры»

**Antal Talent**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

- Недостаток квалифицированных специалистов и необходимость обучения сотрудников новым навыкам.
- Усиление конкуренции за квалифицированных специалистов, рост спроса на менеджеров по продажам.
- Внедрение новых технологий привело к необходимости переобучения кадров и повышению требований к техническим навыкам.
- Дефицит кадров: особенно остро ощущается нехватка операторов складов, водителей грузовиков и специалистов по управлению транспортом. Также особая боль многих компаний – менеджеры по продажам.

### Как изменилась ситуация с зарплатными ожиданиями в отрасли?

Безусловно, повышение инфляции и рост цен на товары и услуги влияют на ожидания кандидатов на более высокую зарплату, чтобы сохранить прежний уровень жизни. Также турбулентность рынка сдерживает кандидатов при переходе в другие компании. Кандидаты должны получить осязаемую выгоду, чтобы рискнуть перейти к новому работодателю.

Средний рост зарплатных ожиданий – примерно на 15–25% по сравнению с прошлым годом. Особенно выросли требования у специалистов с опытом работы от 3 до 7 лет, а также у узкоспециализированных профессионалов.

86% работодателей планируют повысить зарплаты в 2026 году, чаще всего на 7–12%. В 2025 году фактические повышения оказались даже выше запланированных, по данным [ежеквартального опроса Antal Talent](#).

В отношении льгот – увеличиваются предложения по гибким условиям работы (удаленной работы для офисных сотрудников), а также расширяются программы профессионального развития и обучения новым технологиям. Возможность работать удаленно расширила географию поиска работы, что повлияло на ожидания по зарплате: некоторые кандидаты готовы соглашаться на меньшую оплату ради гибкости, другие – наоборот, требуют зарплату, сопоставимую с рынком крупных городов.

### Ожидания работодателей от соискателей

Работодатели все больше ценят способность быстро адаптироваться к изменениям, работать в условиях неопределенности и осваивать новые инструменты и процессы. Ценится способность не только выполнять поставленные задачи, но и предлагать улучшения, брать ответственность за результат.

В условиях высокой конкуренции работодатели предпочитают кандидатов с конкретным



## Анастасия Ковалёва

Руководитель сектора «Логистические провайдеры»

**Antal Talent**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

опытом и навыками, максимально соответствующими требованиям вакансии. Повышенные требования к опыту кандидатов и знанию индустрии, к готовности быстро влиться без дополнительного обучения со стороны работодателя. Если говорить о требованиях к менеджерам по продажам, то многие работодатели ждут готовую базу клиентов.

Ожидание инициативности, способности быстро адаптироваться к изменениям.

### Ожидания соискателей от работодателей

Желание стабильности, прозрачных карьерных перспектив и достойной оплаты труда. Кандидаты ожидают, что уровень оплаты будет соответствовать рынку и покрывать рост стоимости жизни. Немаловажными критериями выбора работодателя является возможность удаленной работы, гибкий график и баланс между работой и личной жизнью. Также многие кандидаты ожидают открытости в условиях труда, карьерных перспектив и корпоративной культуры. Важны возможности для развития, кандидаты ожидают обучения, повышения квалификации, карьерного роста и участия в интересных проектах. Безусловно, нематериальная мотивация также является очень важным аспектом. Соискатели хотят, чтобы их вклад ценили, поощряли и мотивировали не только деньгами, но и нематериальными способами.

В отношении причин выбора компании, по данным ежегодного исследования Antal Talent самыми распространёнными причинами являются:

- Более высокая зарплата и бонусная схема – 44%
- Широкий круг ответственности и новые задачи – 40%
- Возможности карьерного роста – 32%
- Баланс работы и личной жизни – 31%
- Хорошая команда и руководитель – 30%
- Стабильность компании – 26%

### Прогноз развития рынка на 2026 год

Продолжится активное внедрение ИИ, роботизации и автоматизации бизнес-процессов, что изменит требования к навыкам работников. У многих компаний последние годы фокус на автоматизации и оптимизации процессов. Для снижения затрат и повышения производительности компании инвестируют в технологии, что может привести к сокращению рутинных позиций и росту спроса на специалистов по цифровой трансформации.



## Анастасия Ковалёва

Руководитель сектора «Логистические провайдеры»

**Antal Talent**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

Несмотря на то, что многие работодатели стараются «возвращать своих сотрудников в офис», роль гибридной и удаленной работы остается очень востребованной со стороны кандидатов. Форматы работы останутся гибкими, компании будут развивать инструменты для эффективного взаимодействия удаленных команд, что расширит географию найма и повысит конкуренцию за таланты. Наше исследование демонстрирует, что многие компании в следующем году не планируют массовый найм, в связи с этим мы понимаем, что основной фокус будет на развитии и удержании текущих сотрудников. Компании будут активнее развивать и переобучать текущих работников, чтобы закрыть новые задачи и адаптироваться к изменениям. Усиление программ развития внутренних кадровых резервов и обучения новым компетенциям для снижения дефицита квалифицированных специалистов. А если и примут решение выйти на рынок и взять внешнего специалиста, то будут избирательны, предпочитая нанимать специалистов с проверенным опытом и узкой экспертизой, чтобы минимизировать риски и повысить эффективность. Работодатели ожидают от сотрудников большей самостоятельности, инициативности и способности приносить ощутимый вклад в бизнес. Из-за сокращения числа вакансий увеличится конкуренция, что усилит давление на зарплаты и повысит требования к квалификации и опыту.

# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



**Мария Лазыкина**  
Старший консультант  
Логистические провайдеры  
Antal Talent



Maria.Lazykina@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## Финансы и бухгалтерия

	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	350 000	800 000
Главный бухгалтер	250 000	500 000
Заместитель главного бухгалтера	180 000	250 000
Старший бухгалтер	150 000	200 000
Бухгалтер	100 000	150 000
Начальник казначейства	300 000	500 000
Заместитель казначейства	200 000	350 000
Казначей	150 000	200 000
Финансовый аналитик	150 000	270 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	200 000	320 000
Финансовый менеджер	200 000	380 000

## Управление персоналом

Директор по персоналу	300 000	700 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	250 000	450 000
HR-специалист	130 000	220 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	250 000	360 000
Руководитель отдела по подбору персонала	250 000	450 000
Рекрутер	120 000	250 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	180 000	320 000
Крюинг-менеджер	140 000	300 000
Крюинг-специалист	100 000	140 000

# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



## Виолетта Молчанова

Старший консультант  
Логистические провайдеры  
Antal Talent



Violetta.Molchanova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Управление цепями поставок/закупки	Средний минимум	Средний максимум
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	300 000
Специалист отдела по обслуживанию клиентов	90 000	150 000
Руководитель отдела логистики	200 000	500 000
Менеджер отдела логистики	170 000	300 000
Специалист отдела логистики	115 000	200 000
Руководитель отдела закупок	200 000	400 000
Специалист отдела закупок	150 000	200 000
Директор склада	200 000	500 000
Менеджер склада	150 000	250 000
Специалист склада	100 000	180 000
Оператор флота	230 000	350 000
Специалист по претензиям и простоям (морская логистика)	280 000	400 000
Операционный специалист	180 000	280 000
Специалист по претензиям и простоям (ж/д логистика)	180 000	220 000
Аналитик по флоту	140 000	200 000
Суперинтендант по безопасности	300 000	600 000
Технический директор	450 000	900 000
Технический суперинтендант	350 000	700 000



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)



## Елена Мерзлякова

Руководитель сектора  
Потребительские товары  
(FMCG) и Розничная  
торговля  
Antal Talent



Elena.Merzlyakova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	500 000	1 900 000
Региональный менеджер по стране/Руководитель представительства	450 000	700 000
Директор завода	350 000	800 000

### Продажи/Развитие бизнеса/Операции

Коммерческий директор	650 000	1 100 000
Директор по продажам	600 000	800 000
Менеджер по продажам	120 000	160 000
Специалист по продажам	90 000	130 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	500 000	650 000
Руководитель группы по работе с ключевыми клиентами	400 000	650 000
Менеджер по работе с национальными ключевыми клиентами	190 000	270 000
Старший менеджер по работе с ключевыми клиентами	240 000	320 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	350 000	550 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер/Дивизиональный менеджер	200 000	300 000
Менеджер по работе с локальными ключевыми клиентами	150 000	200 000
Директор по развитию бизнеса	270 000	400 000
Менеджер по развитию бизнеса	220 000	300 000

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)



## Иван Лаптев

Управляющий консультант  
Потребительские товары  
(FMCG)  
**Продажи и маркетинг**



Ivan.Laptev@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Маркетинг, PR

	Средний минимум	Средний максимум
Директор по маркетингу	550 000	850 000
Менеджер по маркетингу	450 000	600 000
Менеджер категории	280 000	400 000
Старший бренд менеджер	350 000	450 000
Бренд менеджер	250 000	320 000
Младший бренд менеджер	170 000	240 000
Директор отдела торгового маркетинга	350 000	450 000
Менеджер отдела торгового маркетинга	220 000	380 000
Специалист отдела торгового маркетинга/Специалист отдела мерчандайзинга	150 000	200 000

### Управление цепями поставок, закупки

Директор по управлению цепями поставок	450 000	1 000 000
Руководитель отдела планирования	350 000	600 000
Руководитель отдела логистики	320 000	550 000
Директор отдела закупок	400 000	800 000
Категорийный менеджер отдела закупок	250 000	340 000
Менеджер по планированию	210 000	400 000
Специалист по планированию	180 000	280 000

### Управление персоналом

Директор по персоналу	350 000	850 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	220 000	390 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	300 000	600 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	290 000	450 000
Руководитель отдела по подбору персонала	300 000	430 000
Рекрутер	150 000	260 000

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)



## Тамуна Эюбова

Старший консультант  
Потребительские товары  
(FMCG)

**Финансы и производство**



Tamuna.Eyubova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Производство и инжиниринг

	Средний минимум	Средний максимум
Руководитель службы качества	250 000	800 000
Менеджер службы качества	180 000	330 000
Технический директор	300 000	800 000
Руководитель по охране труда и промышленной безопасности	270 000	430 000
Руководитель производства	230 000	400 000
Руководитель технической службы	190 000	280 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	170 000	350 000
Менеджер по производственной эффективности	200 000	350 000
Руководитель производственной смены	150 000	270 000

### Финансы и бухгалтерия

Финансовый директор	350 000	2 000 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	300 000	700 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	280 000	440 000
Менеджер по отчетности/Менеджер по бюджетированию	230 000	380 000
Менеджер по планированию и аналитике (FP&A)	380 000	600 000
Финансовый аналитик	220 000	350 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	20 000	380 000
Главный бухгалтер	280 000	800 000
Бухгалтер	160 000	230 000
Менеджер по контролю и управлению выручкой (RGM)	330 000	700 000
Специалист по контролю и управлению выручкой (Revenue Specialist)	300 000	380 000



**Елена Мерзлякова**

Руководитель сектора Потребительские товары (FMCG) и розничная торговля  
**Antal Talent**



**1**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ РЫНКА ТРУДА В FMCG И СЕКТОРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ В 2025 ГОДУ**

2025 год стал для российской экономики годом перемен, и рынки труда в FMCG (потребительские товары) и розничной торговле демонстрируют ряд как общих, так и уникальных тенденций.

### **Стабилизация и дефицит кадров**

В обоих рынках сохраняется острый дефицит квалифицированных кадров. Бывают трудности как с поиском специалистов, так и с массовым персоналом.

При этом процесс найма взвешенный: компании смещают акцент с активного расширения штата на замещение освободившихся позиций. Средние сроки закрытия вакансий стали сокращаться, что свидетельствует о постепенной стабилизации ситуации, но конкуренция за таланты остается высокой.

В FMCG-секторе также наблюдается заметная трансформация в структурах крупных компаний, многие из которых ранее находились в иностранной собственности. Сейчас они активно меняют внутренние процессы, открывая множество новых ролей, которых ранее не было в их организациях. Для таких компаний важна гибкая адаптация сотрудников к новым условиям: открыты вакансии на замещение тех, кто не успевает или не желает меняться. В таких условиях сотрудникам желательно находить плюсы в новых структурах и активно адаптироваться, поскольку примеров подобных изменений на рынке уже много.

Компании нуждаются в сильных профессионалах, готовых работать в условиях изменений, одновременно решая крупные задачи по повышению прибыли и росту бизнеса. И таких сотрудников организации всегда стараются удерживать, либо привлекать новых, в том числе обращаясь за поддержкой [в рекрутинговые компании](#).

### **Зарплатные ожидания и социальные пакеты**

В обеих сферах зарплаты растут умеренно и сдержанно, по сравнению с предыдущими годами. [Прогнозы на 2026 год также предполагают продолжение роста, но с темпами примерно 4-12%](#). В обоих сегментах соцпакеты и льготы не претерпевают значимых изменений, здесь больше сохранение традиционных практик без существенных нововведений.



**Елена Мерзлякова**

Руководитель сектора Потребительские товары (FMCG) и розничная торговля

**Antal Talent**

**2**

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**

## **Автоматизация и внедрение искусственного интеллекта в HR — ключевые тренды обеих отраслей**

Компании используют технологии для ускорения подбора, анализа вовлечённости и производительности персонала, поддержки эффективной коммуникации.

В FMCG ИИ стал инструментом для аналитики удовлетворённости сотрудников и первичного отбора кандидатов. Однако сохраняются опасения по поводу конфиденциальности данных и затратности решений.

## **Рыночные вызовы и трансформации**

В ритейле, учитывая тренд на спад продаж в офлайн-формате, в некоторых компаниях наблюдаются трансформационные процессы. Работодатели активно подбирают сотрудников, способных адаптировать процессы к быстро меняющимся условиям. При этом на рынке сейчас никто не готов чрезмерно переплачивать за эксперименты и проверку новых теорий — важна эффективность и гибкость.

Для обеих отраслей характерны все еще высокие ожидания кандидатов по зарплатам, высокая текучесть кадров и серьёзный вызов — необходимость повышения эффективности управления персоналом.

Профессиональный подход к оценке кандидатов, понимание новых ролей и требований, а также глубокое погружение в специфику отрасли позволяют успешно помогать компаниям находить именно тех специалистов, которые смогут эффективно работать и развиваться в новых структурах и условиях.

Таким образом, 2025 год стал временем трансформаций рынков труда FMCG и ритейла, с сохранением высоких требований к квалификации, необходимостью адаптации к новым структурам и активным внедрением технологий. Для HR-специалистов это новые вызовы и возможности балансировать между удержанием талантов, контролем затрат и инновациями для создания конкурентоспособной кадровой политики.

И мы, как агентство, [активно помогаем коллегам](#) в подборе наиболее подходящих профессионалов с учетом основных ориентиров наших клиентов.



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## Елена Мерзлякова

Руководитель сектора  
Потребительские товары  
(FMCG) и Розничная  
торговля  
Antal Talent



Elena.Merzlyakova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## FASHION, MASS MARKET, SPORT

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	550 000	1 800 000
Коммерческий директор	700 000	700 000
Директор по оптовым продажам и франчайзингу	380 000	500 000
Менеджер по оптовым продажам и франчайзингу	250 000	300 000
Территориальный менеджер	220 000	380 000
Директор магазина	140 000	300 000
Директор по маркетингу	300 000	680 000
Бренд менеджер	270 000	350 000
Байер	230 000	300 000
Руководитель отдела электронной коммерции	280 000	480 000

## FOOD & NON-FOOD & DIY & HOUSEHOLD

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	900 000	1 900 000
Коммерческий директор	750 000	1 600 000
Категорийный директор	500 000	800 000
Директор по продажам	350 000	900 000
Руководитель товарного направления	280 000	550 000
Категорийный менеджер	200 000	300 000
Директор дивизиона	220 000	500 000
Директор по маркетингу	320 000	580 000
Территориальный менеджер	200 000	280 000
Директор по безопасности	345 000	450 000
Директор магазина	140 000	200 000

# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## Анна Риттер

Старший консультант  
Розничная торговля  
**Back-office**  
Antal Talent



Anna.Ritter@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## BACK OFFICE

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	450 000	880 000
Финансовый аналитик/контролер	230 000	350 000
Главный бухгалтер	315 000	500 000
Бухгалтер	140 000	230 000
Управление персоналом		
Директор по персоналу	290 000	600 000
Руководитель отдела подбора	240 000	350 000
Управление цепями поставок		
Директор по управлению цепями поставок	350 000	700 000
Руководитель отдела логистики	300 000	400 000
Менеджер отдела логистики	220 000	280 000
Специалист отдела логистики	170 000	170 000
Директор макрорегиона	300 000	450 000
Директор отдела закупок	450 000	700 000
Руководитель отдела закупок	280 000	400 000
Категорийный менеджер отдела закупок	200 000	280 000
Специалист отдела закупок	140 000	200 000



# ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС И ТУРИЗМ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС И ТУРИЗМ



## Светлана Орёл

Руководитель сектора  
по подготовке  
[специализированных  
исследований рынка труда](#)  
Antal Talent



Svetlana.Orel@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Гостиничный бизнес (HoReCa)

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный менеджер/Генеральный директор	700 000	1 100 000
Директор отдела продаж и маркетинга	260 000	370 000
Директор по управлению доходами	320 000	380 000
Финансовый директор	420 000	630 000
Директор по работе с персоналом	320 000	450 000
Директор номерного фонда	230 000	320 000
СПА-директор	210 000	300 000
Директор ресторана	180 000	300 000
Шеф повар гостиницы / ресторана	230 000	380 000
Управляющий	190 000	260 000

### Туризм

Директор офиса продаж	200 000	250 000
Менеджер по продажам в туризме	100 000	140 000
Менеджер отдела поддержки клиентов	70 000	90 000
Менеджер группы въездного туризма	105 000	145 000
Менеджер чартерных перевозок	95 000	120 000

## ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ



Исследование рынка труда — услуга, которая позволяет компаниям и бизнесам получить реальные данные о зарплатах и компенсационных пакетах в своем сегменте для бюджетирования, планирования и борьбы с текучестью кадров.



# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



## ИНДУСТРИИ

[Автомобильный сектор](#) .....

[Добывающая промышленность](#) .....

[Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности](#) .....

[Промышленное оборудование](#) .....

[Сельское хозяйство](#) .....

[Строительство и проектирование](#) .....

[Упаковка и бумага](#) .....

[Химическая промышленность](#) .....

[Индустриальный сектор: Back office](#) .....

# АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР



**Юлия Мохначёва**  
Консультант  
Antal Talent



Yulia.mokhnacheva@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	850 000	1 500 000
Директор по производству	500 000	850 000

## Маркетинг, PR и Digital

Директор по маркетингу	350 000	600 000
Менеджер по маркетингу	250 000	350 000
Менеджер отдела маркетинговых коммуникаций	200 000	350 000
Менеджер по цифровым коммуникациям	300 000	500 000
Менеджер по трейд-маркетингу	250 000	350 000
Специалист по трейд-маркетингу	150 000	220 000

## Продажи/Развитие бизнеса

Коммерческий директор/Директор по продажам/Директор по развитию бизнеса	500 000	800 000
Руководитель отдела корпоративных продаж	250 000	400 000

# ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Директор ГОК	750 000	1 000 000
Горное дело		
Технический директор/Главный Инженер ГОКа	450 000	650 000
Руководитель буровзрывных работ (БВР)	220 000	375 000
Главный специалист буровзрывных работ (БВР)	170 000	270 000
Начальник карьера	220 000	400 000
Главный маркшейдер	275 000	400 000
Главный обогатитель	275 000	400 000
Главный геолог	275 000	400 000
Директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии	350 000	500 000
Главный эколог/Руководитель направления экологии	220 000	350 000
Директор по строительству	550 000	1 200 000
Руководитель инвестиционных проектов	450 000	750 000
Главный механик	200 000	350 000
Начальник отдела автоматизации	220 000	400 000
Эксперт по геомеханике	250 000	450 000

# ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	750 000	1 300 000
Директор по производству	500 000	700 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	450 000	550 000
Менеджер по продажам	150 000	250 000
Менеджер по продажам ключевым клиентам	220 000	300 000
Региональный менеджер по продажам	180 000	250 000
Директор по маркетингу	300 000	450 000
Менеджер по маркетингу	220 000	300 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Директор отдела научных исследований и качества	280 000	450 000
Инженер/Технолог по применению	170 000	260 000
Менеджер отдела разработки новых продуктов	180 000	260 000

# ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



**Марина Петрова**  
Старший консультант  
Antal Talent



Marina.Petrova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	700 000	1 200 000
Руководитель представительства	450 000	650 000
Директор по производству	450 000	1 000 000

## Продажи/Развитие бизнеса

Директор по продажам	375 000	500 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	250 000
Менеджер по продажам	175 000	250 000
Менеджер по развитию бизнеса	150 000	270 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	115 000	175 000
Директор по маркетингу	400 000	500 000
Менеджер по маркетингу	300 000	350 000
Менеджер по цифровым коммуникациям	180 000	250 000

## Инжиниринг и сервис

Инженер по сервису	100 000	220 000
Менеджер проектов	175 000	300 000
Менеджер по поддержке продаж	175 000	250 000
Инженер по продажам	150 000	200 000

# СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО



**Ольга Смоленцева**  
Старший консультант  
Antal Talent



[Olga.Smolentseva@antaltalent.com](mailto:Olga.Smolentseva@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор	750 000	1 200 000
Директор предприятия/Операционный директор	350 000	600 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	300 000	550 000
Менеджер по продажам	180 000	275 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	115 000	160 000
Маркетинг		
Директор по маркетингу	280 000	550 000
Менеджер по маркетингу	180 000	270 000
Специалист по маркетингу	130 000	200 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Руководитель по агросопровождению	220 000	320 000
Руководитель по производству семян	200 000	320 000
Специалист по растениеводству	120 000	180 000
Агроном	115 000	170 000

# СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



**Наталья Соколова**  
Старший консультант  
Antal Talent



Natalia.Sokolova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	500 000	850 000
Руководитель представительства	500 000	650 000
Директор по производству	450 000	650 000

## Продажи/Развитие бизнеса

Коммерческий директор	450 000	700 000
Директор по продажам	370000	500000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	200 000	300 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	150 000	200 000
Коммерческий представитель	115 000	175 000
Менеджер по продажам (проектные продажи)	150 000	220 000
Руководитель отдела маркетинга	250 000	500 000
Специалист по маркетингу	150 000	300 000
Менеджер по электронной коммерции	220 000	300 000

## Технологии/Поддержка продукта/R&D

Технический специалист	150 000	210 000
Менеджер по продукту	180 000	275 000
Главный технолог	250 000	320 000

## Проектирование и архитектура

Главный инженер проекта	180 000	270 000
BIM Инженер	180 000	250 000
Инженер-проектировщик	115 000	175 000
Ведущий инженер-проектировщик	150 000	215 000
Главный инженер-проектировщик	220 000	300 000

# УПАКОВКА И БУМАГА



**Ольга Смоленцева**

Старший консультант  
Antal Talent



[Olga.Smolentseva@antaltalent.com](mailto:Olga.Smolentseva@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	750 000	1 100 000
Директор по производству	350 000	550 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Коммерческий директор	450 000	850 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	180 000	350 000
Менеджер по продажам	150 000	220 000
Директор по маркетингу	220 000	450 000
Менеджер по маркетингу	150 000	250 000
Менеджер по продукту	175 000	220 000
Инжиниринг и сервис		
Сервисный инженер	10 000	220 000

# ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



**Наталья Соколова**  
Старший консультант  
Antal Talent



Natalia.Sokolova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	600 000	850 000
Коммерческий директор/Директор по развитию	450 000	650 000
Директор по производству	500 000	850 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	370 000	550 000
Менеджер по продажам	200 000	280 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	200 000	300 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	160 000	280 000
Менеджер по развитию бизнеса	225000	282 000
Менеджер проектов	200 000	300 000
Эксперт по стратегическому маркетингу	200 000	400 000
Менеджер по продукту	170 000	250 000
Технология/Поддержка продукта/R&D		
Директор отдела научных исследований и разработок	280 000	360 000
Инженер отдела по разработке новых продуктов	180 000	250 000
Технический специалист/Специалист технической поддержки	150 000	200 000
Инженер/Технолог по применению	120 000	200 000

# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE



**Ирина Алекритская**  
Управляющий консультант  
**HR**  
Antal Talent



[irena.Alekritisckaya@antaltalent.com](mailto:irena.Alekritisckaya@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

### Высшее руководство (УК крупных холдингов)

	Средний минимум	Средний максимум
Директор по персоналу Группы компаний	600 000	1 350 000
Директор по подбору персонала, группы компаний	370 000	550 000
Директор по компенсациям и льготам, группы компаний	370 000	550 000
Директор по обучению и развитию	370 000	550 000
Директор ОЦО - Управление персоналом	350 000	490 000

### Управление персоналом

Директор по персоналу	370 000	620 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	280 000	390 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	250 000	370 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	270 000	450 000
Руководитель отдела по подбору и адаптации персонала	250 000	370 000
Менеджер по подбору персонала	120 000	230 000
Эксперт по подбору персонала (Executive Search)	200 000	320 000
Руководитель отдела кадрового администрирования	200 000	300 000

# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE



**Анна Цуканова**

Старший консультант

**Производство**

Antal Talent



Anna.Tsukanova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## ПРОИЗВОДСТВО

Производство	Средний минимум	Средний максимум
Операционный директор	500 000	1 000 000
Директор по производству/Директор завода	450 000	850 000
Главный Инженер/Технический менеджер	200 000	500 000
Руководитель производства	200 000	450 000
Руководитель службы ОТ, ПБ, экологии	200 000	500 000
Менеджер по ОТ, ПБ и экологии	130 000	250 000
Главный технолог	180 000	300 000
Главный конструктор	180 000	320 000
Руководитель инвестиционных проектов	180 000	300 000
Руководитель проектов по операционной эффективности	250 000	1 000 000
Менеджер по операционной эффективности	180 000	350 000
Главный энергетик	180 000	300 000
Главный механик	180 000	350 000
Начальник цеха	200 000	350 000
Руководитель производственной линии/участка	150 000	250 000

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК

Логистика. Закупки. Планирование	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепью поставок	450 000	750 000
Директор по закупкам	350 000	600 000
Руководитель отдела планирования	220 000	350 000
Специалист по планированию	120 000	200 000
Руководитель транспортной логистики	180 000	300 000
Менеджер по закупкам сырья	180 000	275 000
Менеджер по непрямым закупкам	180 000	275 000
Категорийный менеджер отдела закупок	180 000	275 000
Руководитель складской логистики	250 000	400 000
Руководитель отдела клиентского сервиса	180 000	250 000

# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE



**Артём Васильев**

Эксперт

**Финансы**

Antal Talent



Artyom.Vasiliev@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

### Высшее руководство (УК крупных холдингов)

	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор Группы компаний	800 000	2 500 000
Главный бухгалтер Группы компаний	600 000	1 500 000
Директор по корпоративным финансам/казначейству Группы компаний	800 000	1 500 000
Финансовый контролер Группы компаний	700 000	1 200 000

### Финансы и бухгалтерия

Финансовый директор	490 000	800 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	380 000	750 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	280 000	570 000
Менеджер по финансовой отчетности	260 000	430 000
Финансовый аналитик	200 000	320 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	230 000	420 000
Специалист по внутреннему контролю/аудиту	200 000	270 000
Руководитель казначейства	400 000	600 000
Казначей	200 000	270 000
Кредитный контролёр	180 000	270 000
Главный бухгалтер	250 000	570 000
Руководитель налогового отдела	290 000	470 000
Бухгалтер	130 000	190 000



# ФАРМАЦЕВТИКА

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



## Наргиз Гущина

Руководитель сектора  
Здравоохранение и ИТ  
Antal Talent



Nargiz.Guschina@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Высшее руководство

Генеральный директор/Глава представительства

Средний  
минимум

800 000

Средний  
максимум

1 600 000

## ПРОДАЖИ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

### Коммерческий отдел

Руководитель направления по продажам и маркетингу

Средний  
минимум

690 000

Средний  
максимум

1 200 000

Коммерческий директор

510 000

810 000

Руководитель отдела по работе с дистрибьюторами

420 000

510 000

Менеджер по работе с ключевыми клиентами (дистрибьюторами)

260 000

400 000

### Отдел по работе с государственными органами

Директор по работе с государственными органами

650 000

850 000

Менеджер по работе с государственными органами

400 000

600 000

Федеральный менеджер по доступу препаратов на рынок

400 000

590 000

Региональный менеджер по доступу препаратов на рынок

300 000

410 000

### Отдел по работе с аптечными сетями

Руководитель отдела по работе с аптечными сетями

390 000

490 000

Менеджер по работе с ключевыми клиентами (аптечными сетями)

250 000

320 000



**Ярослав Андриенко**  
Управляющий консультант  
**Продажи**  
Antal Talent



Yaroslav.Andrienko@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## ПРОДАЖИ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Отдел полевых сил	Средний минимум	Средний максимум
Директор по продажам/Национальный менеджер по продажам	490 000	720 000
Территориальный менеджер/Менеджер второй линии	310 000	360 000
Региональный менеджер/Менеджер первой линии	250 000	300 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	200 000	310 000
Старший медицинский представитель/Специалист по работе с ключевыми клиентами	140 000	180 000
Медицинский представитель	120 000	160 000
Отдел бизнес эффективности		
Директор по бизнес эффективности	500 000	730 000
Менеджер по эффективности работы полевых сил	280 000	410 000
Аналитик по эффективности работы полевых сил	190 000	260 000
Менеджер по исследованию и анализу рынка	250 000	360 000
Аналитик по исследованию и анализу рынка	180 000	240 000
Аналитик продаж	180 000	275 000
Менеджер по бизнес отчетности	310 000	430 000
Аналитик по бизнес отчетности	200 000	270 000
Руководитель отдела обучения и развития персонала	320 000	440 000
Менеджер по обучению и развитию персонала	230 000	290 000



**Оксана Колоколова**

Управляющий консультант

**Маркетинг**

Antal Talent



Oxana.Kolokolova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## Маркетинг, диджитал, PR и коммуникации

	Средний минимум	Средний максимум
Директор по маркетингу	600 000	850 000
Менеджер по маркетингу	500 000	650 000
Менеджер по группе препаратов	450 000	570 000
Старший продакт/бренд менеджер	350 000	430 000
Менеджер по продукту / Бренд менеджер	320 000	400 000
Младший бренд менеджер	200 000	250 000
Директор по внешним и внутренним коммуникациям	400 000	600 000
Менеджер по внешним/внутренним коммуникациям	300 000	370 000
Менеджер по связям с общественностью	250 000	350 000
Менеджер по торговому маркетингу	270 000	400 000
Менеджер по интернет-маркетингу	330 000	410 000

## Развитие бизнеса

Директор по развитию бизнеса	600 000	900 000
Менеджер по развитию бизнеса	380 000	500 000
Менеджер по развитию портфеля новых продуктов	350 000	450 000
Менеджер по работе со стратегическими партнерами	430 000	500 000



Производство и инжиниринг	Средний минимум	Средний максимум
Исполнительный директор	420 000	600 000
Главный энергетик	230 000	350 000
Руководитель службы качества	350 000	450 000
Менеджер службы качества	230 000	280 000
Технический директор	320 000	550 000
Главный инженер	230 000	300 000
Руководитель производства	350 000	470 000
Руководитель технической службы	200 000	300 000
Руководитель лаборатории	230 000	270 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	190 000	250 000
Менеджер по производственной эффективности	160 000	240 000
Руководитель проектов капитальных затрат	220 000	280 000
Инженер проекта капитальных затрат	140 000	210 000
Руководитель производственной смены	120 000	170 000
Руководитель цеха	150 000	240 000
Технолог	150 000	180 000
Хроматографист	130 000	180 000



**Юлия Жаворонкова**

Старший консультант

**Back-office**

Antal Talent



Yulia.Zhavoronkova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## BACK-OFFICE

Управление цепями поставок, закупки	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепями поставок	450 000	700 000
Руководитель отдела планирования	330 000	440 000
Специалист по планированию	260 000	400 000
Руководитель отдела логистики	370 000	520 000
Менеджер отдела логистики	220 000	350 000
Директор отдела закупок	450 000	680 000
Руководитель отдела закупок	370 000	450 000
Специалист отдела закупок	190 000	260 000
Директор склада	250 000	370 000
Управление персоналом		
HR директор	500 000	900 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	280 000	420 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	300 000	540 000
Руководитель отдела по подбору персонала	290 000	430 000
Рекрутер	170 000	250 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	230 000	380 000
Финансы и бухгалтерия		
Финансовый директор	550 000	950 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	350 000	500 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	270 000	380 000
Финансовый аналитик	190 000	330 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	200 000	340 000
Кредитный контролер	180 000	290 000
Главный бухгалтер	310 000	550 000
Бухгалтер	190 000	270 000

# МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



**Антон Крылов**  
Управляющий консультант  
**Medical devices**  
Antal Talent



Anton.Krylov@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Глава представительства/Операционный директор	700 000	1 300 000
Руководитель бизнес-подразделения	500 000	850 000
Маркетинг/Поддержка продукта		
Менеджер по продукту	230 000	350 000
Руководитель отдела Маркетинга	350 000	600 000
Директор по маркетингу	500 000	800 000
Клинический специалист /менеджер	200 000	330 000
Специалист по продукту	160 000	200 000
Специалист по применению	150 000	220 000
Руководитель Сервисной службы	250 000	350 000
Сервисный инженер	130 000	200 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам/Национальный менеджер по продажам	450 000	700 000
Менеджер по развитию бизнеса	330 000	400 000
Региональный менеджер / Руководитель филиала	250 000	400 000
Специалист по продажам	120 000	180 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами/менеджер по продажам	180 000	330 000

# МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



## MEDICAL AFFAIRS

Медицинский отдел/Отдел регистрации	Средний минимум	Средний максимум
Медицинский директор	470 000	800 000
Медицинский менеджер/Руководитель терапевтического направления	340 000	580 000
Медицинский советник	270 000	430 000
Региональный медицинский советник	230 000	320 000
Отдел клинических исследований		
Руководитель отдела клинических исследований	300 000	500 000
Менеджер проектов клинических исследований	230 000	300 000
Специалист по клиническим исследованиям	180 000	250 000

## RA, QA, PV

Отдел по фармаконадзору	Средний минимум	Средний максимум
Руководитель отдела фармаконадзора	380 000	590 000
Менеджер по фармаконадзору	270 000	380 000
Специалист по фармаконадзору	180 000	230 000
Отдел обеспечения качества		
Менеджер по вводу ЛС в гражданский оборот	230 000	330 000
Специалист по обеспечению качества	170 000	270 000
Менеджер по обеспечению качества	270 000	360 000
Руководитель отдела качества	350 000	600 000
Регистрация ЛС		
Специалист по регистрации	170 000	250 000
Руководитель группы по регистрации	350 000	450 000
Менеджер по регистрации	280 000	400 000
Руководитель отдела по регистрации	400 000	750 000



# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ), ТЕЛЕКОМ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ), ТЕЛЕКОМ



## Наргиз Гущина

Руководитель сектора  
Здравоохранение и ИТ  
Antal Talent



Nargiz.Guschina@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## ИТ, ТЕЛЕКОМ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/ Исполнительный директор/ Управляющий директор	1 000 000	2 200 000
Руководитель представительства	600 000	1 200 000

## ИНТЕРНЕТ, ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС

Электронная коммерция	Средний минимум	Средний максимум
Директор по электронной коммерции	400 000	860 000
Менеджер по электронной коммерции	220 000	360 000
Руководитель отдела продаж и маркетинга	400 000	600 000
Менеджер программ лояльности	230 000	400 000
Менеджер по управлению партнерской сетью	250 000	430 000
Директор отдела омниканальных продаж	350 000	800 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	300 000	420 000
Руководитель отдела email-маркетинга	240 000	320 000
Менеджер отдела email-маркетинга	170 000	230 000
Менеджер по перформанс-маркетингу	230 000	340 000

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ), ТЕЛЕКОМ



## ИНТЕРНЕТ, ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС

Продажи/Развитие бизнеса	Средний минимум	Средний максимум
Коммерческий директор	470 000	930 000
Директор по продажам и развитию бизнеса	500 000	760 000
Менеджер по продажам и развитию бизнеса	230 000	430 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	370 000	550 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	230 000	380 000
Директор по работе с партнерами	340 000	570 000
Менеджер по работе с партнерами/Менеджер по дистрибуции	240 000	370 000
Директор по технической поддержке продаж	370 000	550 000
Инженер по технической поддержке продаж	210 000	360 000
Специалист по поддержке продаж	140 000	210 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	460 000	830 000
Менеджер по маркетингу	300 000	450 000
Директор по продукту	420 000	570 000
Менеджер по продукту	260 000	460 000
Бренд менеджер	300 000	430 000
Бренд специалист	190 000	290 000
Директор по связям с общественностью	350 000	560 000
Менеджер по связям с общественностью	170 000	280 000
Менеджер цифрового маркетинга	180 000	320 000
Специалист цифрового маркетинга	160 000	230 000
Менеджер отдела исследования рынка	170 000	270 000

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ), ТЕЛЕКОМ



## АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Администрирование	Средний минимум	Средний максимум
DevOps Engineer	180 000	500 000
SRE Engineer	250 000	430 000
Системный администратор	200 000	330 000
Администратор базы данных	150 000	280 000

## АРХИТЕКТУРА

Архитектура	Средний минимум	Средний максимум
Архитектор Citrix	250 000	650 000
Системный архитектор	320 000	650 000
Сетевой инженер	200 000	360 000
Архитектор проектов информационной безопасности	350 000	600 000
Старший архитектор	260 000	560 000
Архитектор серверной инфраструктуры	260 000	560 000

## БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ И АНАЛИТИКА

Большие данные и аналитика	Средний минимум	Средний максимум
Data Scientist	210 000	430 000
Data Engineer	200 000	430 000
RnD engineer (incl. Computer vision, NLP)	250 000	600 000
ML engineer	250 000	500 000
Продуктовый аналитик	210 000	300 000
Ведущий системный аналитик	350 000	430 000
Системный аналитик	300 000	400 000
Аналитик 1С	250 000	380 000
Аналитик игр	230 000	330 000
Бизнес аналитик	200 000	360 000

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ), ТЕЛЕКОМ



## ДИЗАЙН

Дизайн	Средний минимум	Средний максимум
UX/UI designer	180 000	270 000
Старший UX/UI designer	290 000	460 000
Web дизайнер	210 000	460 000

## РАЗРАБОТКА И ПРОГРАМИРОВАНИЕ

Разработка и программирование	Средний минимум	Средний максимум
Разработчик Python	180 000	330 000
Ведущий разработчик Python	350 000	460 000
Разработчик Java	180 000	350 000
Ведущий разработчик Java	300 000	430 000
Разработчик PHP	210 000	330 000
Ведущий разработчик PHP	270 000	420 000
Разработчик C#	190 000	280 000
Ведущий разработчик C#	300 000	430 000
Разработчик C++	180 000	350 000
Ведущий разработчик C++	260 000	390 000
Android разработчик	210 000	350 000
Ведущий Android разработчик	360 000	430 000
IOS разработчик	210 000	350 000
Ведущий IOS разработчик	350 000	430 000
Разработчик 1C	280 000	350 000
Ведущий разработчик 1C	350 000	450 000
Backend разработчик	230 000	420 000
Frontend разработчик	180 000	410 000
Full Stack разработчик	300 000	610 000

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ), ТЕЛЕКОМ



## ТЕСТИРОВАНИЕ

Тестирование	Средний минимум	Средний максимум
Инженер по тестированию	200 000	320 000
Руководитель группы тестирования	300 000	460 000
Инженер по автоматизированному тестированию	230 000	380 000

## УПРАВЛЕНИЕ

Управление	Средний минимум	Средний максимум
Менеджер продукта	260 000	570 000
Менеджер проекта	270 000	570 000
Владелец продукта	320 000	610 000
Технический директор	550 000	1 000 000
Руководитель отдела разработки	550 000	900 000
Директор по информационным технологиям	550 000	1 200 000

## BACK-OFFICE

Управление цепями поставок, закупки	Средний минимум	Средний максимум
Директор отдела закупок	450 000	800 000
Руководитель отдела закупок	250 000	500 000
Специалист отдела закупок	130 000	200 000
Управление персоналом		
HR директор	350 000	630 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	320 000	460 000
Рекрутер	120 000	220 000
Финансы и бухгалтерия		
Финансовый директор	280 000	460 000
Главный бухгалтер	210 000	410 000
Бухгалтер	150 000	230 000



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



# АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ



**Дарья Феоктистова**  
Операционный менеджер  
Antal Business Solutions



Daria.Feoktistova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34



**Александра Семенова**  
Консультант  
Antal Business Solutions



Aleksandra.Semenova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Админ	Средний минимум	Средний максимум
Административный директор	150 000	300 000
Администратор	75 000	110 000
Ассистент департамента / Координатор	80 000	125 000
Офисный /личный водитель	105 000	165 000
Оператор контакт-центра	60 000	70 000
Офис-менеджер	85 000	130 000
Переводчик	85 000	160 000
Персональный / бизнес-ассистент	210 000	475 000
Секретарь ресепшен	80 000	110 000
Делопроизводитель /архивист	80 000	110 000
Секретарь-референт /секретарь приемной	105 000	140 000
Специалист по организации командировок / мероприятий	110 000	150 000
Кофе-леди	75 000	90 000
Офисный курьер	50 000	65 000
Специалист почтовой комнаты	60 000	75 000



## АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА ВМЕСТЕ С ANTAL STAFFING SOLUTIONS

СРОЧНО ТРЕБУЕТСЯ  
СЕКРЕТАРЬ? БЫСТРО  
ПОМОЖЕМ ВАМ С  
ПОИСКОМ!

- Опыт команды в реализации административных проектов более 9 лет;
- Обширная база кандидатов различного уровня;
- Предоставим сотрудника на любой срок от одного дня и более;
- Готовы взять на себя весь цикл управления проектом (подбор, обучение, контроль) при необходимости

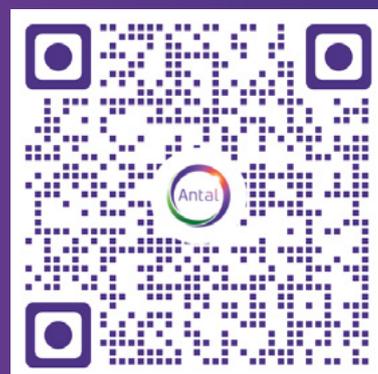
По промокоду **SURVEYANTALABR5** до 30 ноября 2025 вы можете получить скидку 5% на первый заказ.

Для получения подробной информации напишите нашим консультантам.

 [Daria.Feoktistova@antaltalent.com](mailto:Daria.Feoktistova@antaltalent.com)

 +7 499 444 10 34

 [antaltalent.ru](http://antaltalent.ru)





# ЗАКУПКИ, УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ЗАКУПКИ, УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК



Логистика и транспорт	Средний минимум	Средний максимум
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	300 000
Специалист отдела по обслуживанию клиентов	90 000	150 000
Руководитель отдела логистики	200 000	500 000
Менеджер отдела логистики	170 000	300 000
Специалист отдела логистики	115 000	200 000
Руководитель отдела закупок	200 000	400 000
Специалист отдела закупок	150 000	200 000
Директор склада	200 000	500 000
Менеджер склада	150 000	250 000
Специалист склада	100 000	180 000
Оператор флота	230 000	350 000
Специалист по претензиям и простоям (морская логистика)	280 000	400 000
Операционный специалист	180 000	280 000
Специалист по претензиям и простоям (ж/д логистика)	180 000	220 000
Аналитик по флоту	140 000	200 000
Суперинтендант по безопасности	300 000	600 000
Технический директор	450 000	900 000
Технический суперинтендант	350 000	700 000
Потребительские товары		
Директор по управлению цепями поставок	450 000	1 000 000
Руководитель отдела планирования	350 000	600 000
Руководитель отдела логистики	320 000	550 000
Директор отдела закупок	400 000	800 000
Категорийный менеджер отдела закупок	250 000	340 000
Менеджер по планированию	210 000	400 000
Специалист по планированию	180 000	280 000
Розничная торговля		
Директор по управлению цепями поставок	350 000	700 000
Руководитель отдела логистики	300 000	400 000
Менеджер отдела логистики	220 000	280 000
Специалист отдела логистики	170 000	170 000
Директор макрорегиона	300 000	450 000
Директор отдела закупок	450 000	700 000
Руководитель отдела закупок	280 000	400 000
Категорийный менеджер отдела закупок	200 000	280 000
Специалист отдела закупок	140 000	200 000

# ЗАКУПКИ, УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК



Промышленность*	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепью поставок	450 000	750 000
Директор по закупкам	350 000	600 000
Руководитель отдела планирования	220 000	350 000
Специалист по планированию	120 000	200 000
Руководитель транспортной логистики	180 000	300 000
Менеджер по закупкам сырья	180 000	275 000
Менеджер по непрямым закупкам	180 000	275 000
Категорийный менеджер отдела закупок	180 000	275 000
Руководитель складской логистики	250 000	400 000
Руководитель отдела клиентского сервиса	180 000	250 000
<b>Фармацевтика и медицинское оборудование</b>		
Директор по управлению цепями поставок	450 000	700 000
Руководитель отдела планирования	330 000	440 000
Специалист по планированию	260 000	400 000
Руководитель отдела логистики	370 000	520 000
Менеджер отдела логистики	220 000	350 000
Директор отдела закупок	450 000	680 000
Руководитель отдела закупок	370 000	450 000
Специалист отдела закупок	190 000	260 000
Директор склада	250 000	370 000
<b>ИТ, телеком</b>		
Директор отдела закупок	450 000	800 000
Руководитель отдела закупок	250 000	500 000
Специалист отдела закупок	130 000	200 000

\*В сектор "промышленность" включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



# ПРОИЗВОДСТВО

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



Потребительские товары	Средний минимум	Средний максимум
Руководитель службы качества	250 000	800 000
Менеджер службы качества	180 000	330 000
Технический директор	300 000	800 000
Руководитель по охране труда и промышленной безопасности	270 000	430 000
Руководитель производства	230 000	400 000
Руководитель технической службы	190 000	280 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	170 000	350 000
Менеджер по производственной эффективности	200 000	350 000
Руководитель производственной смены	150 000	270 000
Фармацевтика и медицинское оборудование		
Исполнительный директор	420 000	600 000
Главный энергетик	230 000	350 000
Руководитель службы качества	350 000	450 000
Менеджер службы качества	230 000	280 000
Технический директор	320 000	550 000
Главный инженер	230 000	300 000
Руководитель производства	350 000	470 000
Руководитель технической службы	200 000	300 000
Руководитель лаборатории	230 000	270 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	190 000	250 000
Менеджер по производственной эффективности	160 000	240 000
Руководитель проектов капитальных затрат	220 000	280 000
Инженер проекта капитальных затрат	140 000	210 000
Руководитель производственной смены	120 000	170 000
Руководитель цеха	150 000	240 000
Технолог	150 000	180 000
Хромотографист	130 000	180 000



Промышленность*	Средний минимум	Средний максимум
Операционный директор	500 000	1 000 000
Директор по производству/Директор завода	450 000	850 000
Главный Инженер/Технический менеджер	200 000	500 000
Руководитель производства	200 000	450 000
Руководитель службы ОТ, ПБ, экологии	200 000	500 000
Менеджер по ОТ, ПБ и экологии	130 000	250 000
Главный технолог	180 000	300 000
Главный конструктор	180 000	320 000
Руководитель инвестиционных проектов	180 000	300 000
Руководитель проектов по операционной эффективности	250 000	1 000 000
Менеджер по операционной эффективности	180 000	350 000
Главный энергетик	180 000	300 000
Главный механик	180 000	350 000
Начальник цеха	200 000	350 000
Руководитель производственной линии/участка	150 000	250 000

\*В сектор “промышленность” включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



Логистика и транспорт	Средний минимум	Средний максимум
Директор по персоналу	300 000	700 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	250 000	450 000
HR-специалист	130 000	220 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	250 000	360 000
Руководитель отдела по подбору персонала	250 000	450 000
Рекрутер	120 000	250 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	180 000	320 000
Крюинг-менеджер	140 000	300 000
Крюинг-специалист	100 000	140 000
Потребительские товары		
Директор по персоналу	350 000	850 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	220 000	390 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	300 000	600 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	290 000	450 000
Руководитель отдела по подбору персонала	300 000	430 000
Рекрутер	150 000	260 000
Промышленность (УК крупных холдингов)*		
Директор по персоналу Группы компаний	600 000	1 350 000
Директор по подбору персонала, группы компаний	370 000	550 000
Директор по компенсациям и льготам, группы компаний	370 000	550 000
Директор по обучению и развитию	370 000	550 000
Директор ОЦО - Управление персоналом	350 000	490 000
Промышленность*		
Директор по персоналу	370 000	620 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	280 000	390 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	250 000	370 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	270 000	450 000
Руководитель отдела по подбору и адаптации персонала	250 000	370 000
Менеджер по подбору персонала	120 000	230 000
Эксперт по подбору персонала (Executive Search)	200 000	320 000
Руководитель отдела кадрового администрирования	200 000	300 000

\*В сектор “промышленность” включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



<b>Розничная торговля</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
Директор по персоналу	290 000	600 000
Руководитель отдела подбора	240 000	350 000
<b>Фармацевтика и медицинское оборудование</b>		
HR директор	500 000	900 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	280 000	420 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	300 000	540 000
Руководитель отдела по подбору персонала	290 000	430 000
Рекрутер	170 000	250 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	230 000	380 000
<b>ИТ, телеком</b>		
HR директор	350 000	630 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	320 000	460 000
Рекрутер	120 000	220 000



# ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



Логистика и транспорт	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	350 000	800 000
Главный бухгалтер	250 000	500 000
Заместитель главного бухгалтера	180 000	250 000
Старший бухгалтер	150 000	200 000
Бухгалтер	100 000	150 000
Начальник казначейства	300 000	500 000
Заместитель казначейства	200 000	350 000
Казначей	150 000	200 000
Финансовый аналитик	150 000	270 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	200 000	320 000
Финансовый менеджер	200 000	380 000
Потребительские товары		
Финансовый директор	350 000	2 000 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	300 000	700 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	280 000	440 000
Менеджер по отчетности/Менеджер по бюджетированию	230 000	380 000
Менеджер по планированию и аналитике (FP&A)	380 000	600 000
Финансовый аналитик	220 000	350 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	20 000	380 000
Главный бухгалтер	280 000	800 000
Бухгалтер	160 000	230 000
Менеджер по контролю и управлению выручкой (RGM)	330 000	700 000
Специалист по контролю и управлению выручкой (Revenue Specialist)	300 000	380 000
Розничная торговля		
Финансовый директор	450 000	880 000
Финансовый аналитик/контролер	230 000	350 000
Главный бухгалтер	315 000	500 000
Бухгалтер	140 000	230 000
Промышленность (УК крупных холдингов)*		
Финансовый директор Группы компаний	800 000	2 500 000
Главный бухгалтер Группы компаний	600 000	1 500 000
Директор по корпоративным финансам/казначейству Группы компаний	800 000	1 500 000
Финансовый контролер Группы компаний	700 000	1 200 000

\*В сектор “промышленность” включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



<b>Промышленность*</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
Финансовый директор	490 000	800 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	380 000	750 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	280 000	570 000
Менеджер по финансовой отчетности	260 000	430 000
Финансовый аналитик	200 000	320 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	230 000	420 000
Специалист по внутреннему контролю/аудиту	200 000	270 000
Руководитель казначейства	400 000	600 000
Казначей	200 000	270 000
Кредитный контролёр	180 000	270 000
Главный бухгалтер	250 000	570 000
Руководитель налогового отдела	290 000	470 000
Бухгалтер	130 000	190 000
<b>Фармацевтика и медицинское оборудование</b>		
Финансовый директор	550 000	950 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	350 000	500 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	270 000	380 000
Финансовый аналитик	190 000	330 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	200 000	340 000
Кредитный контролер	180 000	290 000
Главный бухгалтер	310 000	550 000
Бухгалтер	190 000	270 000
<b>ИТ, телеком</b>		
Финансовый директор	280 000	460 000
Главный бухгалтер	210 000	410 000
Бухгалтер	150 000	230 000



# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT

# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС



**Кирилл Бахтигараев**  
Управляющий консультант  
Юриспруденция и комплаенс



Kirill.Bakhtigaraev@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Банки, финансовые институты, инвестиции	Средний минимум	Средний максимум
Директор юридического отдела	400 000	1 650 000
Директор по комплаенс	390 000	630 000
Менеджер по комплаенс	220 000	400 000
Руководитель юридического направления	280 000	760 000
Старший юрисконсульт, инвестиционный блок	400 000	1 200 000
Старший юрисконсульт (розничное, корпоративное кредитование, общее юридическое сопровождение)	170 000	280 000
Юрисконсульт, инвестиционный блок	250 000	550 000
Юрисконсульт (розничное, корпоративное кредитование, общее юридическое сопровождение)	120 000	200 000
ИТ и Телеком		
Директор по юридическим и комплаенс вопросам	480 000	1 400 000
Директор юридического отдела	430 000	1 200 000
Единственный юрист	250 000	400 000
Старший юрисконсульт	260 000	550 000
Юрист по защите персональных данных	240 000	490 000
Юрист по вопросам интеллектуальной собственности	150 000	360 000
Юрисконсульт	130 000	220 000
Потребительские товары		
Директор юридического отдела	400 000	1 300 000
Директор по юридическим и комплаенс вопросам	470 000	1 250 000
Менеджер по комплаенс	250 000	430 000
Юрисконсульт	140 000	280 000
Старший юрисконсульт	230 000	460 000
Единственный юрист	240 000	450 000

# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС



Промышленность*	Средний минимум	Средний максимум
Директор юридического департамента	550 000	2 800 000
Руководитель юридического направления/отдела	450 000	1 200 000
Единственный юрист	270 000	500 000
Старший Юрисконсульт	210 000	530 000
Юрисконсульт	110 000	240 000
Розничная торговля		
Директор юридического департамента	450 000	1 300 000
Руководитель юридического направления/отдела	360 000	750 000
Старший юрисконсульт	170 000	350 000
Юрист по недвижимости	130 000	280 000
Юрисконсульт	100 000	180 000
Фармацевтика, медицинское оборудование		
Директор по юридическим (и комплаенс) вопросам	550 000	1 300 000
Директор юридического отдела	470 000	950 000
Директор по комплаенс	450 000	800 000
Менеджер по комплаенс	260 000	450 000
Единственный юрист	320 000	530 000
Старший Юрисконсульт	240 000	550 000
Юрисконсульт	170 000	280 000



[СКАЧАТЬ БРОШЮРУ  
“ЮРИСПРУДЕНЦИЯ  
И КОМПЛАЕНС  
В РОССИИ”  
2024-25](#)



ИССЛЕДОВАНИЕ  
2025-2026 БУДЕТ  
ДОСТУПНО В НОЯБРЕ 2025  
ГОДА ПО ЗАПРОСУ НА  
[PR@ANTALTALENT.COM](mailto:PR@ANTALTALENT.COM)

\*В сектор “промышленность” включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА  
И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ  
ПЛАТ 2025-2026

РОССИЯ

ANTAL TALENT



# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



## Елена Сулименко

Руководитель рекрутмента в СЗФО

**Antal Talent**



Elena.Sulimenko@antaltalent.com



+7 812 332-53-91

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	300 000	850 000
Главный бухгалтер	190 000	400 000
Бухгалтер	95 000	180 000
HR		
HR директор	190 000	570 000
HR менеджер/HR бизнес-партнёр	150 000	450 000
Рекрутер	130 000	170 000
Продажи		
Коммерческий директор	350 000	800 000
Директор по продажам и развитию бизнеса	300 000	600 000
Менеджер по продажам и развитию бизнеса	180 000	400 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	300 000
Менеджер по работе с партнерами	150 000	300 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	250 000	600 000
Менеджер по маркетингу	180 000	300 000
Специалист по маркетингу	120 000	200 000
Менеджер по продукту	200 000	400 000
Управление цепями поставок, закупки		
Директор по управлению цепями поставок	500 000	950 000
Руководитель отдела планирования	250 000	500 000
Менеджер по планированию	180 000	350 000
Специалист по планированию	150 000	300 000
Директор отдела закупок	320 000	700 000
Руководитель отдела закупок	320 000	700 000
Специалист отдела закупок	120 000	250 000
Производство		
Технический директор	350 000	800 000
Главный инженер	280 000	410 000
Руководитель производства	300 000	450 000
Технолог	150 000	210 000



# МЕТОДОЛОГИЯ

В исследовании представлен анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса **3 824** респондентов. Участниками исследования стали специалисты и менеджеры среднего и высшего звеньев, работающие в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России.

Исследование проводилось с 21 мая по 31 июля 2025 года. Обзор зарплат подготовлен на основе данных, полученных во время онлайн-опроса, информации, содержащейся в базе Antal, и экспертной оценки консультантов Antal. Заработные платы указаны в российских рублях до уплаты налогов и без учета бонусов и премий. В исследовании приводятся значения среднего минимума и среднего максимума зарплат в отрасли. В пределы значений среднего минимума и максимума не входят экстремально высокие или низкие размеры зарплат, которые могут встречаться в отдельных случаях. Размер заработной платы может варьироваться в зависимости от размера компании, сектора экономики, принадлежности компании к той или иной стране и зависит от опыта работы сотрудника, уровня квалификации и должностных обязанностей. Зарплаты, обозначенные в исследовании, характерны в первую очередь для сотрудников международных компаний в Москве.

## Индустрии, которые представляют респонденты:

- Банки и финансовые услуги (банковская индустрия, страхование, инвестиционные фонды, платежные системы, мобильные платежи, лизинг)
- Государственный сектор (министерства, комитеты, федеральные службы и другие органы законодательной, исполнительной и судебной власти)
- Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности (ароматика и пищевые ингредиенты, сырьевые компоненты для производства продуктов питания; оборудование для производства продуктов питания: поточные линии, оборудование для смешивания, резки, экструзии и т. д.)
- ИТ, телеком, интернет, автоматизация, информационная безопасность (телефонная и сотовая связь, интернет-провайдеры, разработка ПО, ИТ-безопасность, блокчейн, большие данные и бизнес-аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей, дополненная реальность, виртуальная реальность)
- Логистика и транспорт (транспортные и экспедиторские услуги; складские услуги, авто-, авиа- и морские перевозки, таможенное оформление)
- Медиа и индустрия развлечений (медиахолдинги, телевидение, радио, печатные издания, реклама, видеоигры, киноиндустрия, музыкальная индустрия, социальные сети, спорт и фитнес-клубы)
- Медицинское оборудование (клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Машиностроение (автомобилестроение, спецтехника, дорожная техника, автокомплекующие, автосервисы)
- Потребительские товары / FMCG (легкая и пищевая промышленность, косметика и парфюмерия, бытовая химия, табачная промышленность, потребительская электроника и другие товары повседневного спроса)
- Природные ресурсы (добыча, транспортировка и переработка нефти и газа; энергетика; добыча полезных ископаемых и минералов; металлургия)
- Профессиональные услуги (рекрутмент, консалтинг, юридические, образовательные услуги / преподавательская деятельность, маркетинговые исследования, сертификация, переводческие услуги, НИИ, культура)
- Оборудование и технологии (машиностроение, металлообработка, производство электрооборудования, автоматизированной техники, пластмассовых и резиновых изделий)
- Розничная и оптовая торговля (традиционная розничная торговля, дистрибуторы, аптеки и аптечные сети)
- Сельское хозяйство (растениеводство, животноводство, агрохолдинги, рыболовство / рыбное хозяйство)
- Строительство и недвижимость (проектирование, инжиниринг и строительство коммерческих и промышленных объектов; производство строительных и отделочных материалов, деревообработка)
- Туризм и HoReCa (туристические операторы и агентства, гостиничный бизнес, предприятия общественного питания, выставочная деятельность)
- Упаковка и бумага (упаковка, упаковочное оборудование, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность)
- Фармацевтика и медицинское оборудование (фармацевтика, медицинское оборудование, клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Химическая промышленность (крупнотоннажная и специальная химия: строительная химия, ЛКМ и адгезивы, нефтехимия, пластики и резина)



# ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2025-2025





**iSpring** — ведущий разработчик технологий для корпоративного онлайн-обучения для крупного и среднего бизнеса. Более 20 лет компания разрабатывает решения, которые помогают организациям системно развивать сотрудников, повышать эффективность бизнес-процессов и формировать культуру непрерывного обучения. Сегодня инструменты iSpring используют более 61 000 компаний в 172 странах.

Ключевые продукты:

- **LMS-платформа iSpring Learn**

Помогает автоматизировать процесс обучения и сертификации персонала и отслеживать их прогресс в режиме реального времени.

- **Конструктор курсов iSpring Suite**

Позволяет создавать интерактивные курсы и тесты без помощи дизайнеров и программистов. Решение работает на базе PowerPoint.

iSpring задаёт стандарты качества в eLearning и непрерывно улучшает инструменты с учётом реальных потребностей бизнеса. Все обновления бесплатны для клиентов с действующей подпиской. Продукты компании стабильно входят в мировые рейтинги, благодаря удобству, функциональности и высокой надёжности.

Служба поддержки iSpring работает круглосуточно в любом часовом поясе. Клиенты получают консультации на всех этапах — от пилотного запуска до масштабирования проектов. Это позволяет компаниям уделять больше внимания стратегическим задачам и качеству обучения, а не процессу его администрирования.

Продукты iSpring используют компании самых разных отраслей — от банков и ритейла до промышленности и IT.

### **Контактная информация:**

<https://www.ispring.ru/>



# FutureToday



[FutureToday](#) — ведущая компания на рынке Graduate Recruitment и Employer Branding. Уже 20 лет работаем на рынке рекрутинга СНГ и на практике знаем, как привлекать молодых специалистов максимально эффективно. Мы верим, что люди — главная движущая сила компании. Мы помогаем нашим клиентам становиться еще более привлекательными работодателями и создавать больше возможностей для найма талантливых сотрудников. Крупнейшие компании доверяют нам свои задачи в области привлечения специалистов и управления брендом работодателя, а мы делаем всё необходимое, чтобы наши совместные проекты были успешны и показывали отличные результаты.



# ПОНИМАЮ



Платформа корпоративного благополучия [ПОНИМАЮ](#) реализует программы поддержки сотрудников, обеспечивающие профессиональную помощь в решении повседневных проблем сотрудников. Цель программы – укрепление общего здоровья и благополучия сотрудников.

Программа поддержки сотрудников предусматривает оказание индивидуальных консультаций психологов, коучей, юристов, экспертов по личным финансам, консультантов по здоровому образу жизни, фитнес тренеров, инструкторов практик осознанности и зооконсультантов, а также проведение информационно-просветительских мероприятий в сфере well-being.

Консультации сотрудникам в рамках сервиса оказываются на добровольной и конфиденциальной основе в любом удобном формате (видеосвязь, телефонный звонок, чат). Сотрудники имеют возможность самостоятельно выбрать эксперта для консультации на основании его опыта и квалификации, а также оценок и отзывов других пользователей. Сотрудник также имеет возможность выбрать любое удобное время и день для получения консультации.

На сегодняшний день [ПОНИМАЮ](#) обслуживает более 1,5 млн сотрудников корпоративных клиентов по всей России через собственную веб-платформу и мобильное приложение. Клиентами платформы являются такие компании как Сбер, S7, Ozon, JTI и другие. [ПОНИМАЮ](#) является членом ведущих международных профессиональных ассоциаций: Employee Assistance European Forum и Employee Assistance Professional Association.

## Контактная информация:

Ольга Дудниченко  
Директор по коммуникациям  
[od@ponimau.com](mailto:od@ponimau.com)  
+7 495 008 63 21  
[www.ponimau.com](http://www.ponimau.com)



# СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «ТУРИКУМ»



АО СК «Турикум» универсальная страховая компания с международным опытом и высокими стандартами качества оказания услуг и клиентоориентированным подходом. Компания существует с 1992 года, ранее работала под швейцарским брендом Zurich.

Предлагает широкий выбор страховых решений для защиты имущества, гражданской ответственности, грузовых, строительно-монтажных, предпринимательских и финансовых рисков.

Имеет страховые продукты по страхованию от несчастных случаев и болезней, а также программы добровольного медицинского страхования персонала предприятий.

Компания является признанным экспертом по страхованию ответственности директоров и должностных лиц (D&O) российского бизнеса и международных компаний работающих на местном рынке.

Является членом Всероссийского союза страховщиков, Ассоциации европейского бизнеса, Санкт-Петербургской международной бизнес-ассоциации, Франко-российской торговой палаты, Немецкой внешнеторговой палаты, Санкт-петербургской торгово-промышленной палаты, и Американской торговой палаты в России.

Надежность и финансовая устойчивость АО СК Турикум подтверждена рейтинговым агентством «Эксперт РА» на уровне ruA+, компания имеет сбалансированный портфель по видам страхования и их структуре, реализует единый стандарт качества страховых продуктов и клиентского сервиса, а также включает команду профессионалов международного уровня, которым можно доверить защиту Вас и Вашего бизнеса.

## **Контактная информация:**

Кирилл Коковин  
Директор по коммуникациям и GR  
7 (495) 933-51-41  
[info@thuricum.ru](mailto:info@thuricum.ru)  
[www.thuricum.ru](http://www.thuricum.ru)



# ПЕПЕЛЯЕВ ГРУПП



«Пепеляев Групп» – ведущая российская юридическая компания, предоставляющая полный спектр правовых услуг во всех регионах России, странах СНГ и за рубежом. Более 160 юристов в Москве, Санкт-Петербурге, Красноярске, Владивостоке, Нижнекамске, Дубае обеспечивают правовую поддержку более чем 2000 компаний, занятых в разных отраслях экономики.

В компании действуют специализированные практики:

- Chinese Desk — по оказанию юридических услуг китайским компаниям в России и российским инвесторам, ведущим бизнес в Китае;
- Middle East Desk — налоговое консультирование при выходе на рынки стран Персидского залива;
- Korean Desk — по оказанию юридических услуг корейским компаниям в России и российским инвесторам, ведущим бизнес в Корее.

Высокий уровень профессионализма команды «Пепеляев Групп» подтверждается лидирующими позициями по оценкам ведущих независимых рейтингов Chambers and Partners, The Legal 500, IFLR 1000, World Tax and TP, «Право.ru – 300», и др.

## Контактная информация:

[info@pgplaw.ru](mailto:info@pgplaw.ru)

+7 (495) 767 00 07

[www.pgplaw.ru](http://www.pgplaw.ru)



# СКАНДИНАВСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ (СШЭ)



NORDIC SCHOOL  
OF ECONOMICS

Скандинавская Школа Экономики (СШЭ) – новое название, под которым работает команда российского офиса Стокгольмской Школы Экономики (SSE Russia). В своей деятельности СШЭ опирается на более чем 25-летний опыт и образовательную философию SSE Russia. Скандинавская Школа Экономики предлагает программы, разработанные в SSE Russia, качество которых подтверждается высокими образовательными стандартами ведущей бизнес-школы Северной Европы с высокими международными рейтингами.

Наша специализация – открытые программы для предпринимателей и топ-менеджеров, а также кастомизированные программы для корпоративных клиентов.

## **Контактная информация:**

Ольга Партала  
[olga.partala@nserussia.org](mailto:olga.partala@nserussia.org)  
[nserussia.org](http://nserussia.org)



# RECRUITMENT FOR FRIENDS



Recruitment for Friends одно из крупнейших HR сообществ в русскоязычном Telegram. Наши каналы и чаты объединяют более 38 000 экспертов в HR из различных странах.

Наша площадки:

- [Recruitment for Friends](#)
- [HR вакансии](#)
- [Вакансии в Кадрах](#)
- [HR Мемы](#)
- [HR Career for Friends](#)

Миссия проекта: сделать профессиональную информацию и инструменты в русскоязычном сегменте HR доступными.

## **Контактная информация:**

ТГ-канал: <https://t.me/+pbTkcg9Qmzl1NGMy>



# CONFINDUSTRIA RUSSIA



Confindustria Russia (Ассоциация Итальянских Промышленников “Конфедерация Итальянской Промышленности”) является некоммерческой бизнес ассоциацией, единственным признанным официально представительством Всеобщей конфедерации итальянской промышленности (Confindustria Italia) на территории Российской Федерации. Confindustria Italia объединяет более 95 процентов производителей готовой продукции и промышленников, является крупнейшим объединением в своем роде в Италии, и представляет позицию бизнеса при взаимодействии с органами власти Итальянской Республики.

Confindustria Russia была основана в Москве в 2015 году, с целью развития сотрудничества между Россией и Италией в промышленной и экономической сфере, а также в области образования. Члены Confindustria Russia - итальянские промышленные компании которые присутствуют на российском рынке, либо планируют сюда прийти, включая всех крупных игроков на этом рынке. Члены ассоциации представляют практически все отрасли промышленности, но основными являются: нефтегазовая, нефтехимическая, химическая, машиностроение, деревообработка, фармацевтическая отрасли и АПК.

## **Контактная информация:**

Альфредо Гоцци

Генеральный директор

[direzione@confindustriarussia.it](mailto:direzione@confindustriarussia.it)

[www.confindustriarussia.it](http://www.confindustriarussia.it)



# АМЕРИКАНСКАЯ ТОРГОВО ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА



American  
Chamber of  
Commerce in  
Russia

[Американская торговая палата в России](#) (The American Chamber of Commerce in Russia, AmCham Russia) является ведущей иностранной бизнес ассоциацией в России. Основанная в 1994 году, AmCham представляет интересы крупнейших американских корпораций, российских компаний, а также компаний из стран Европы и Азии.

## **Контактная информация:**

[amcham@amcham.ru](mailto:amcham@amcham.ru)

+7 (495) 961 21 41

[www.amcham.ru](http://www.amcham.ru)



### Ограничение использования:

Использование в коммерческих целях, распространение, полная или частичная публикация исследования без письменного согласия Antal Talent запрещены. При цитировании данных ссылка на Antal Talent обязательна.

[info@antaltalent.com](mailto:info@antaltalent.com) | +7 499 444 10 34 | +7 812 309 43 19 | [antaltalent.ru](http://antaltalent.ru)

### Присоединяйтесь к соцсетям Antal Talent

вакансии

HR-клуб



### ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2025-2026



Настоящий материал подготовлен исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в нем предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящем материале, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящем материале. Если иное не предусмотрено законодательством РФ, компания Antal Talent, ее сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с чьими-либо действиями (бездействием), основанными на информации, содержащейся в настоящем материале, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящем материале.